

*Heim, Sigrid*

## La Responsabilidad Social Empresaria en el marco de las nuevas políticas públicas

---

**Tesis presentada para la obtención del grado de  
Licenciada en Sociología**

*Director: Camou, Antonio Adolfo Marcial*

**CITA SUGERIDA:**

Heim, S. (2013). *La Responsabilidad Social Empresaria en el marco de las nuevas políticas públicas [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.852/te.852.pdf>*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

**LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA**

**TESINA**

***La Responsabilidad Social Empresaria  
en el marco de las  
nuevas políticas públicas***

Alumna: Sigrid Heim  
Legajo: 89423/7  
Correo electrónico:  
heim.sigrid@gmail.com  
Director: Antonio Camou  
Fecha: 26 de Marzo del 2013

## **RESUMEN**

Este trabajo analiza el vínculo entre los procesos de elaboración de políticas públicas y la dinámica emergente de las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en nuestro país. Para ello toma como caso de estudio el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Empresaria, puesto en marcha en el año 2008 por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires, y se nutre de dos fuentes de datos: información documental –elaborada por el propio Estado y las empresas- y una serie de entrevistas a informantes clave, tanto del sector estatal y del sector privado como de expertos en la materia. En base a un análisis crítico de la bibliografía relevante sobre este cruce de campos (el de las políticas públicas y el de la RSE), el trabajo argumenta que la potencial eficacia de los programas estatales de fortalecimiento de la RSE dependen no sólo de los “contenidos” específicos sino también de la “forma” en que se elaboran las políticas públicas. En tal sentido, procesos de elaboración de políticas que respondan a criterios de estabilidad, adaptabilidad, coherencia, calidad de la implementación, orientación hacia el interés público y eficiencia (BID, 2006), tendrán mayores capacidades de superar una serie de obstáculos observados por los actores entrevistados (“recelos”, “desconocimiento” o “desconfianza”) en la relación entre el Estado y los actores de la sociedad civil. Para ello, será necesario que las políticas incorporen como insumos para su elaboración un preciso análisis de las dimensiones ético-culturales, sociales, gerenciales, económicas y políticas (Lozano, 1999) en el que se desenvuelve el nuevo contexto de la RSE.

## **Términos claves**

Responsabilidad Social Empresaria; Políticas Públicas; Sociedad Civil; Estado; Empresas

## Índice

•	Introducción.....	4
•	<b>Capítulo I: Política Pública.....</b>	<b>9</b>
	Políticas Públicas.....	9
•	<b>Capítulo II: Responsabilidad Social Empresaria.....</b>	<b>23</b>
	Historia del Concepto de RSE.....	23
	¿Qué hay del debate teórico acerca de la RSE?.....	28
	Analizar el concepto de RSE en los últimos años.....	35
	Experiencia Continental de la RSE.....	40
•	<b>Capítulo III: Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y</b>	
	<b>Responsabilidad Social.....</b>	<b>55</b>
	Las especificidades del programa.....	57
	Como entiende este programa la Responsabilidad social empresaria.....	59
•	Conclusiones.....	63
•	Anexos.....	86
•	Bibliografía.....	110

## **Introducción**

Este trabajo analiza el vínculo entre los procesos de elaboración de políticas públicas y la dinámica emergente de las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en nuestro país. Para ello toma como caso de estudio el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Empresaria, puesto en marcha en el año 2008 por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires, y se nutre de dos fuentes de datos: información documental –elaborada por el propio Estado y las empresas- y una serie de entrevistas a informantes clave, tanto del sector estatal y del sector privado como de expertos en la materia. En base a un análisis crítico de la bibliografía relevante sobre este cruce de campos (el de las políticas públicas y el de la RSE), el trabajo argumenta que la potencial eficacia de los programas estatales de fortalecimiento de la RSE dependen no sólo de los “contenidos” específicos sino también de la “forma” en que se elaboran las políticas públicas. En tal sentido, procesos de elaboración de políticas que respondan a criterios de estabilidad, adaptabilidad, coherencia, calidad de la implementación, orientación hacia el interés público y eficiencia (BID, 2006), tendrán mayores capacidades de superar una serie de obstáculos observados por los actores entrevistados (“recelos”, “desconocimiento” o “desconfianza”) en la relación entre el Estado y los actores de la sociedad civil. Para ello, será necesario que las políticas incorporen como insumos para su elaboración un preciso análisis de las dimensiones ético-culturales, sociales, gerenciales, económicas y políticas (Lozano, 1999) en el que se desenvuelve el nuevo contexto de la RSE.

Antes de comenzar con el desarrollo propiamente dicho del trabajo me parece oportuno recordar de qué manera se me planteó el problema de investigación y en qué sentido se justifica el interés por estudiar esta problemática.

Cuando decidí comenzar mi investigación final sobre el tema de Responsabilidad Social Empresaria, no pensé que esto mismo se presentaría como una extensiva búsqueda de

material teórico, en un principio imaginé que me encontraría con abundante teoría y libros y cientos de debates; por lo contrario, la búsqueda con el paso del tiempo se fue haciendo más difícil. De hecho, una de las principales herramientas que logré conseguir fue asistir a la presentación del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) lo cual me alejó aún más de lo que yo creía que era la RSE, sin embargo la experiencia fue rica y sirvió para tener una perspectiva general, pero no única, cosa que el tiempo me demostró, ya que cuando uno comienza a investigar una cita lleva a un nuevo libro, nuevos autores llevan a teorías más generales, estas teorías representan un momento específico de la historia, donde en cada momento histórico encontramos particularidades que dibujan ese momento creando un imaginario. El punto más importante, desde mi forma de ver la investigación de manera global y de interrelaciones, fue el hallazgo de un programa estatal específico (*Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Empresaria*) que me ayudó a encarar la RSE desde otra manera, desde mi forma de verlo, más crítica y optimista.

En un artículo leí algo que me ayudó a tomar una postura frente al tema, “*la responsabilidad social empresaria ha llegado para quedarse y para crecer. Más allá de coincidencias o divergencias ha planteado para el mundo de los negocios la tesis de que la acción empresaria no se sostiene únicamente en la búsqueda de ganancia individual. La agenda de las empresas se ha extendido: ahora también deben preocuparse por su entorno, desde el más cercano -sus trabajadores y proveedores- hasta el más lejano -las comunidades vecinas, el medio ambiente y los consumidores-. El planteo de la acción empresaria como la búsqueda de la ganancia que generará el desarrollo de la sociedad a través del “efecto cascada” se reemplaza, de manera paulatina, por esta nueva lógica de gestionar los negocios. En ella las empresas deben ser concientes que, además de la ganancia, es preciso tener en cuenta los intereses de todos los actores involucrados con el proceso productivo. Se trata, entonces, de una combinación y un equilibrio complicado y relativamente nuevo para*

*el sector privado global. Los actores adquieren nuevos intereses y roles, las relaciones cambian y se vuelve necesario buscar la armonía de intereses a largo plazo. En este proceso de construcción de consensos la tarea es ardua pero no imposible”<sup>1</sup>.*

Esto mismo me brindó una nueva perspectiva, porque se sabe que la RSE puede tener por su puesto su lado no tan deseable y que muchas cosas son criticables, seguramente en una gran porcentaje de las veces se siga cayendo en este término “filantropía” y ni hablar de lo que representa la “Inflación Terminológica” como Rotter y Carmelo, hacen referencia<sup>2</sup>; pero sí es seguro que frente a todo esto encontramos una premisa ampliamente compartida, y esta misma tiene que ver que como se señaló anteriormente, la “RSE ha llegado para quedarse y para crecer” y esto es algo, que desde mi postura, si las empresas lo manejan libremente puede que se caiga en los aspectos negativos que mencionamos recién, pero si un actor, que es nada más y nada menos que el mismo Estado es capaz de intervenir esto hace que brinde a la comunidad entera una perspectiva más amplia y más creíble. En el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2006) se habló en un momento de las características de las políticas públicas, explicando que las políticas son respuestas contingentes a la situación de un país; y además se explicó que lo que hay que tener en cuenta en el proceso de políticas públicas son los siguientes puntos:

- Estabilidad
- Adaptabilidad
- Coherencia y Coordinación

---

<sup>1</sup> GOYBURU, M. L. y KOSACOFF, B. (2006) *La Responsabilidad Social Empresaria: ¿Sólo un discurso?* CEPAL.

<sup>2</sup> Los autores con este concepto no se refieren sólo a la proliferación de términos que se superponen para definir a una misma práctica (filantropía estratégica, inversión social empresaria, responsabilidad social empresaria), sino más específicamente a cierto desfasaje que se verifica entre el discurso y las prácticas, es decir, entre las nociones, modelos y proposiciones, por un lado, y los desempeños concretos, por el otro. Muy pocas empresas están próximas a satisfacer con sus acciones los atributos que plantea el enfoque moderno aunque gran parte dice haberlo adoptado.

- Calidad de la implementación y la efectiva aplicación
- Orientación hacia el interés público
- Eficiencia.

Desde nuestro análisis podemos considerar que si se toman cada uno de estos puntos dentro del Programa de Fortalecimiento y se comienza a analizar la RSE quizás puedan salir puntos muy favorables, desde el fortalecimiento institucional, a una nueva forma de regular las acciones privadas, pasando un asesoramiento de personas que están capacitadas para eso, haciendo que esto se pueda llevar a cabo en diferentes municipios y lo que es de vital importancia que implique sobre todo transparencia y credibilidad, para poder lograr políticas institucionales que salgan desde iniciativas verdaderas y constituyan un fortalecimiento institucional desde el Estado, lo cual hace que la sociedad civil forme parte, debata, participe, se involucre y pueda estar realmente interesada, en acciones que nos competen a todos. Tanto los altos dirigentes políticos, como al gran empresariado, como a cada sociedad y como a cada analista/estudioso que se dedique a interpretar estas transformaciones. Como mencionaremos en el capítulo I, *“Los Estados modernos han crecido junto a las Ciencias Sociales, no sólo porque los Estados controlan las realidades sociales e idean teorías sobre ellas, sino también porque el crecimiento de las intervenciones del Estado para cumplir objetivos económicos y de bienestar social ha estimulado directa e indirectamente la investigación y la teorización de las Ciencias Sociales”*. (Skocpol y Weir, 1993)

Este análisis nació del interés por conocer un nuevo tema donde hay mucho para explorar y en nuestro país las raíces son muy nuevas, lo cual ayuda a que las cosas puedan salir lo mejor posible desde el principio. Por supuesto vamos a ver que las relaciones no son tan fáciles ni tan ideales como uno las imagina, ya que pensar en el vínculo Estado- Empresas y Sociedad Civil es una relación compleja que de hecho no siempre se puede llevar a cabo no sólo por



las contradicciones que estas tres esferas llevan consigo sino también por los intereses que cada una posee. Vincular al Estado y las empresas (y por ende a la comunidad), cuando se hace de manera transparente, con fines positivos y de forma progresiva, puede significar dentro de la política pública un avance y un espacio de originalidad en el plano teórico y práctico para entender una nueva forma de relacionar y vincular objetivos comunes que tengan estos sectores.

# **Capítulo I**

## **Política Pública**

### **Políticas Públicas**

Con este primer capítulo lo que se quiere lograr es tener un acercamiento inicial para el estudio de nuestra problemática. No es el objetivo del mismo hacer un análisis exhaustivo acerca de los pasos específicos, a los que se refiere el proceso de las políticas públicas o su debate histórico a lo largo del tiempo, más bien, lo que se quiere lograr es una mirada global que nos permita encontrar que puntos de interés tenemos dentro del marco de las Políticas Públicas para el estudio de las relaciones entre políticas y Responsabilidad Social Empresarial y Sociedad Civil.

Hay que tener en cuenta que si bien la ciencia política es más vieja, la política pública comenzó a desarrollarse durante las décadas de 1950 y 1960 en Estados Unidos, hace relativamente poco tiempo que América Latina se integró en este enfoque en la identificación y la resolución de problemas públicos.<sup>3</sup> En lo que refiere específicamente al término conceptual de “*Políticas públicas*” hay que considerar que este mismo ha ido variando desde que Harold D. Laswell lo formula por primera vez en 1951, dicho concepto supone de lo público como una dimensión de la actividad humana regulada e intervenida por la acción gubernamental. Por otra parte, el significado moderno de *policy* se vincula a la capacidad del gobierno para intervenir racionalmente en la solución de los problemas públicos.

Para conseguir una alta eficacia en el aparato público gubernamental se requiere la construcción de instituciones públicas que respondan a intereses de la sociedad. La

---

<sup>3</sup> PARSONS, W. (2007). *Políticas Públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis y de políticas públicas*. FLACSO.

gobernanza pública exige acceso a información y transparencia en su manejo, así como el control de sus ciudadanos sobre sus autoridades para lograr procesos de gobiernos más capaces de conseguir los efectos deseados.

Después de la segunda Guerra Mundial predominó la idea de que el Estado debía manejar lo público, entonces intervino en un gran número de actividades privadas y extendió las redes de su burocracia para atender los problemas que los mercados y la sociedad no podían resolver. Posteriormente se generó un fuerte cuestionamiento a esta medida y a su ineficiencia. Se deja entonces que los mercados interviniesen. Sin embargo los problemas continúan, por lo que hoy existe una vigorosa crítica a los mercados liberales y una metodología de la capacidad estatal para proporcionar soluciones adecuadas. En la actualidad la política pública ha contribuido tanto a destacar los vicios originados por una intervención excesiva, como la falla que Estado y mercado tienen para afrontar los problemas públicos.

Como es sabido a fines del siglo XX, América Latina en general vivió una profunda transformación en la forma de administrar lo público. En algunos casos, dicho proceso fue denominado como “reformas estructurales” lo cual se tradujo como un achicamiento mediante la privatización de empresas públicas como la mejoras en el manejo de las finanzas públicas y como mayor eficiencia en la gestión gubernamental.

Según Laswell la tarea de definir que es lo factible para el gobierno implica hoy en día mucho esfuerzo, y exige más cuando las sociedades se tornan más complejas y requieren soluciones a problemas diversos. En la actualidad los escenarios políticos son plurales y competitivos, donde ha crecido la participación ciudadana y perduran grandes problemas sociales aún irresueltos, que saturan la agenda pública.

Pese a esto, es interesante tener en cuenta el texto de Weir Margaret y Theda Skocpol<sup>4</sup> quienes tratan de analizar de una manera comparativa las respuestas que dieron EEUU, Gran

---

<sup>4</sup> WEIR, M, y SKOCPOL, T. (1993). “*Las estructuras del Estado: una respuesta. “keynesiana” a la Gran Depresión*”. Zona Abierta n° 63/64

Bretaña y Suecia a la crisis de los años treinta. “Más específicamente estas investigadoras buscan identificar las posibilidades institucionales para la elaboración e implementación de un programa que denominan ‘Social Keynesiano’. Al referirse al keynesianismo social, entienden una serie de acciones gubernamentales novedosas para su tiempo, orientadas al manejo del gasto público para fines tanto asistenciales y redistributivos, así como para impulsar la demanda agregada. Explican que para que se dieran este tipo de políticas no era necesario que los funcionarios estuviesen familiarizados propiamente (como de hecho no lo estaban) con la obra de John Maynard Keynes”<sup>5</sup>

Las autoras revisan diferentes perspectivas de las políticas de los años treinta (vinculadas a la aproximación de la fuerza de la clase obrera y la aproximación en términos de coaliciones) que consideran la política como un proceso mediante el cual los resultados políticos están determinados por expresiones relativamente inmediatas de demandas socialmente arraigadas, es decir que conformarían una cadena donde se ubica en primera instancia las “*Demandas arraigadas socialmente*” lo cual lleva a “*Grupos o partidos que las proponen*” y esto se convierte en “*Políticas Gubernamentales*”. Desde aquí la política se convierte en un campo de batalla entre las clases o grupos de interés y el gobierno es el sujeto agente del consenso, compromiso o equilibrio del poder que surge de esa lucha política socialmente enraizada. Las desviaciones políticas nuevas (especialmente en un periodo de crisis económica o de transformaciones estructurales) han de entenderse como el resultado del equilibrio cambiante del poder de clase o de las cambiantes coaliciones de intereses socio-económicos. Aquí surgen en primer lugar los “*Desarrollos intelectuales de peso*” que llevan a “*Ideas que los expertos proporcionan a los funcionarios*” interviene el “*Estado de la opinión pública*” y se generan “*Políticas Gubernamentales*”.

---

<sup>5</sup> GRUNSTEIN DICKTER A. (2003) “*Hacia un análisis estado-céntrico’ comparativos de las políticas del Cardenismo: Las bases político-institucionales del ‘keynesianismo social’*”. Revista sociológica México.

A pesar de las considerables diferencias ambas perspectivas (aproximación de la fuerza de la clase obrera y la aproximación en términos de coaliciones) no consiguen darle a los estados peso significativo alguno, como lugares de acción potencialmente autónoma de los funcionarios, o como un ejemplo de políticas preexistentes y acuerdos institucionales. La política es considerada por las autoras, más bien como un campo de batalla socioeconómico, bien como una conversación intelectual entre gente que intenta comprender la situación y decidir que se podría/debería poder hacer. Según el texto, cada una de estas formas de considerar la política es muy recomendable. Sin embargo ambas se pueden enriquecer analíticamente tomándose en serio a los estados como actores y estructuras.

“En síntesis (Skocpol y Weir) sostienen que, pese a sus innegables méritos, los distintos enfoques basados en las clases, coaliciones/ alianzas intersectoriales así como los que subrayan la influencia de las ideas, sufren todos por igual de un punto ciego fundamental al ignorar o no asignarle importancia suficiente a las estructuras del Estado. Consecuentemente, estos análisis se ven atrapados en una concepción restringida de la acción política ya sea como una arena en donde compiten y chocan intereses socioeconómicos o como una discusión intelectual entre individuos y grupos acerca del significado del problema en cuestión, y la forma óptima para resolverlo”<sup>6</sup>.

Los estados pueden afectar a los posibles resultados políticos de dos maneras principales. En primer lugar los estados pueden ser los lugares de acción autónoma de los funcionarios, no reducible a ningún grupo de acción social o de preferencias. Esto es así porque tanto los funcionarios nombrados como los elegidos tienen intereses organizativos y de carrera propia, y de estos mismos idean y trabajan a favor de las políticas que promueven esos intereses o que al menos no los dañen. Está claro que estos funcionarios son sensibles de distintas maneras a las preferencias sociales y al contexto económico en el que hay que operar. Pese a esto, surge aquí el segundo lugar, políticos y funcionarios también se ven

---

<sup>6</sup> Ídem.

envueltos en luchas entre ellos; y deben preceder de acuerdo con esas luchas junto a cualquier iniciativa que tomen en relación a la economía o con la movilización de apoyo social, empleando o teniendo en cuenta las capacidades coactivas, jurídicas, fiscales y administrativas del Estado dentro de la cual se hallan situados.

Para los intelectuales sobre los fenómenos políticos potencialmente relevantes, las estructuras de los estados son sencillamente tan importantes como para las clases y los grupos de interés. Los Estados modernos y las ciencias sociales han crecido juntos, no sólo porque los estados mismos controlan las realidades sociales e idean teorías sobre ellas, sino también porque el crecimiento de las intervenciones del Estado para cumplir objetivos económicos y de bienestar social ha estimulado directa e indirectamente la investigación y la teorización de las ciencias sociales. Dado esto, se puede suponer que las distintas estructuras específicas de los estados marca la forma en que los expertos y sus ideas entran en la elaboración de la política pública en momentos dados. A sí mismo, el acceso de que disfrutaban los expertos a los centros de elaboración y ejecución política, o a la ausencia del tal acceso, influye por derecho propio en el desarrollo de teorías e investigaciones sociales.

Las autoras explican que estas ideas mencionadas anteriormente se pueden resumir en un modelo de interrelaciones causales que en el análisis global deberían ser consideradas con las otras ideas expuestas en los párrafos previos:



Como se sabe, los diagramas como este suelen tener un carácter estático y ahistórico. Las autoras toman de Hugh Heclo la concepción básica de que la elaboración política es un proceso inherentemente histórico (a lo largo del tiempo) en el que todos los actores construyen conscientemente sobre los esfuerzos gubernamentales previos o reaccionan contra ellos por el hecho de tratar con los mismos (o parecidos) problemas<sup>7</sup>. En lugar de ello los investigadores tienen que tener en cuenta las reacciones significativas de las políticas previas. Estas reacciones iluminan los intereses e ideales mismos que los actores implicados políticamente definen para ellos en cualquier momento dado.

Entrando más en los detalles específicos de las políticas públicas en sí, nos vamos a referir en primera instancia a un texto de Manuel Tamayo Sáez<sup>8</sup>. El autor se hace la pregunta: *¿Qué son las políticas públicas?* La respuesta que encuentra tiene que ver con que los gobiernos no son más que conjuntos de organizaciones (donde quedan incluidos diferentes organismos que lo componen como ministerios, concejalías, juzgados, escuelas hospitales, etc.) que combinan distintos tipos de recursos (normativos, humanos, financieros y tecnológicos) y los transforman en políticas, en programas públicos, en servicios, productos para atender los problemas de los ciudadanos que puedan surgir, controlar sus comportamientos, satisfacer sus demandas y en definitiva lograr impactos sociales, políticos y económicos.

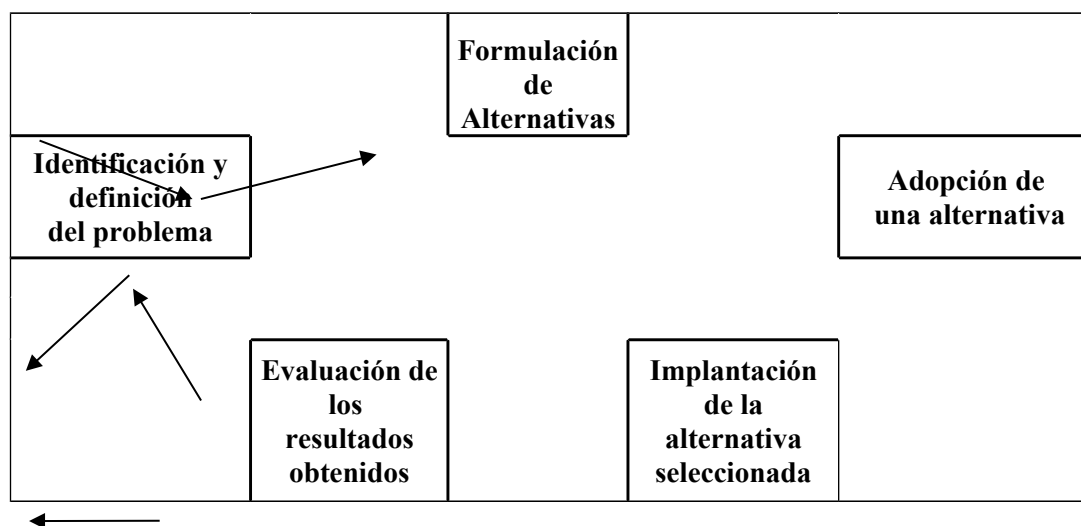
---

<sup>7</sup> HECLO, H. *Modern social politic*. Cap. 6

<sup>8</sup> BAÑÓN, R. y CARRILLO, E. *La Nueva Administración Pública*.

*“Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios”*

Es así como para Tamayo Sáez las políticas públicas son un proceso que comienza cuando un gobierno detecta la existencia de un problema que merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, atenuar o variar ese problema. Comprendiendo este proceso diferentes fases que el autor las sintetiza en el siguiente cuadro sinóptico:



Es así como el proceso de las políticas públicas tiene un carácter cíclico, siempre teniendo en cuenta que este proceso se refiere a una construcción conceptual que no tiene porque ocurrir en realidad, ya que no todas las políticas de los gobiernos siguen estas fases, incluso se suele alterar el orden de este proceso.

El análisis de las políticas públicas para el autor tiene el fin de entender un conjunto de técnicas, conceptos y estrategias que provienen de distintas disciplinas (como Ciencias Políticas, la Sociología, la Teoría de la organización, Psicología, Antropología...) que intentan mejorar la calidad de la transformación de recursos en impactos. Tamayo Saéz



explica que el análisis de las políticas públicas es “investigación para la acción”. Este análisis implica todo el proceso de la política pública y se puede conectar con:

- Los aspectos externos a la administración pública, preocupándose por el problema a tratar, sus dimensiones, la gravedad del mismo, el número de personas a las que afecta, etc.
- La implicación y el comportamiento de los actores sociales críticos con intereses en el proceso de la política.
- Los objetivos y las metas interesándose por conocer la adecuación entre las provisiones y los logros.
- Los medios y los instrumentos utilizados (recursos humanos, financieros, organizativos y tecnológicos) para desarrollar la política.

Siguiendo con el análisis de las políticas públicas es interesante poder utilizar el informe del 2006 del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>9</sup>, este mismo, tiene como fin centrarse en el proceso de formulación de las políticas y en las características de las políticas públicas que resultan de las diferencias en los entornos en los que se elaboran.

En este informe se puede extraer diez mensajes principales, entraremos en detalle en aquellos que nos sean útiles para nuestra investigación.

- ***¡Los procesos son importantes!*** El proceso por el medio del cual se debaten, aprueban y ejecutan las medidas de políticas (el proceso de formulación de políticas, de ahora en mas PFP) tiene un fuerte impacto en la calidad de las políticas públicas, en particular en la capacidad de los países para crear un entorno estable en las políticas públicas.
- ***Hay que tener cuidado con las recetas de políticas universales que supuestamente operan con indiferencia del tiempo y del lugar en que son adoptadas.***

---

<sup>9</sup> INFORME 2006. “La Política de las Políticas Públicas” Progreso económico y social en América Latina.

- *Ciertas características clave de las políticas públicas pueden ser tan importantes para alcanzar los objetivos de desarrollo como su contenido u orientación.*
- *Los efectos de las instituciones políticas sobre los procesos de formulación de las políticas públicas sólo pueden entenderse de manera sistémica.*
- *Las propuestas de reforma política e institucional basada en grandes generalizaciones no constituyen una buena estrategia de reforma.*
- *Las reformas de políticas o institucionales que tienen importantes efectos de retroalimentación sobre el PFP deberán tratarse con especial cuidado, entendiendo sus ramificaciones potenciales.*
- *La capacidad de los actores políticos para cooperar a lo largo del tiempo es un factor determinante y crucial de la calidad de las políticas públicas.* Son múltiples los actores (como políticos, administradores y grupos de interés) que operan en diferentes momentos del PFP. Si estos participantes pueden cooperar entre ellos para concertar acuerdos y mantenerlos en el transcurso del tiempo, es probable que se desarrollen mejores políticas. En sistemas que alientan la cooperación es más probable que surja un consenso en cuanto a la orientación de las políticas y los programas de reforma estructural, y que los gobiernos sucesivos consoliden lo que han logrado sus predecesores.
- *Es más fácil que existan procesos políticos eficaces y mejores políticas públicas si los partidos políticos están institucionalizados y son programáticos, las legislaturas cuentan con una sólida capacidad para elaborar políticas, los sistemas judiciales son independientes, y la administración pública es fuerte.* Este ítem hace referencia a distintos puntos a la vez: *Partidos políticos bien institucionalizados:* Los partidos institucionalizados y programáticos tienden a ser actores congruentes en las políticas de largo plazo. Un sistema político con un número relativamente pequeño de partidos

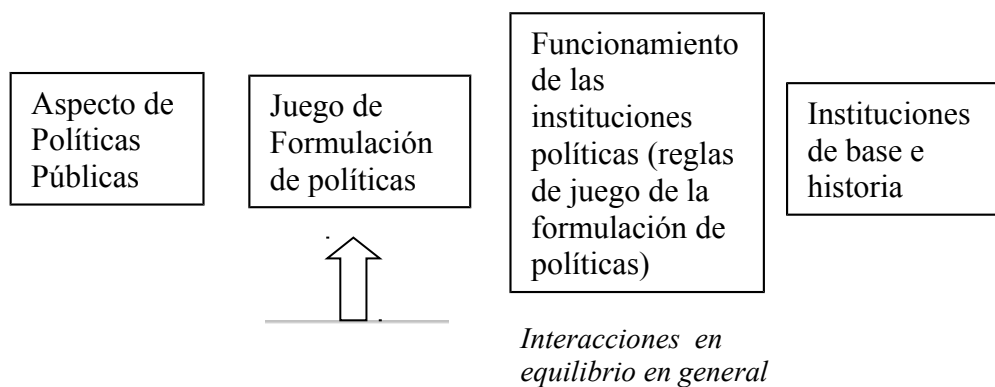
institucionalizados tiene más probabilidades de generar cooperación inter-temporal y de propiciar una orientación consensuada y sostenida de las políticas en cuestiones cruciales (políticas de Estado). *Una legislatura con una sólida capacidad para elaborar políticas:* las políticas tienden a ser mejores cuando las legislaturas desarrollan la capacidad para elaborar y participar constructivamente en la formulación de políticas nacionales, en lugar de adoptar un papel subordinado, en el que sólo refrendan automáticamente los deseos del Poder Ejecutivo. *El poder judicial Independiente:* Un Poder Judicial Independiente y eficaz puede ser un facilitador que promueva la negociación entre los actores políticos al hacer cumplir obligaciones derivadas de sus compromisos y al garantizar que ninguno de los actores exceda los límites que le imponen la Constitución y la Ley. *Una administración pública bien desarrollada:* Una Administración Pública fuerte y técnicamente competente puede contribuir a la calidad de las políticas públicas y darles más estabilidad, mejorar la calidad general de la implementación y evitar que ciertos intereses especiales se apropien de los beneficios de las políticas públicas.

- ***La mayoría de estas “bondades institucionales” no se consiguen de la noche a la mañana. Para construirlas y mantenerlas, se requiere que los principales actores políticos tengan incentivos adecuados.***
- ***El liderazgo, si es funcional, puede ser una fuerza vital para el desarrollo institucional.***

Según el Informe:

***“El proceso de formulación de las Políticas puede entenderse como una sucesión de intercambios entre los actores políticos que interactúan en escenarios formales y informales”***

Si bien el informe se centra en instituciones y procesos no por eso niega la influencia de otras variables, más estructurales, en las configuraciones de los sistemas de gobierno, en el PFP y en las mismas políticas. Las estructuras económicas y sociales generan distintas configuraciones de actores, según el país y la época; estos actores económicos y sociales influyen no sólo en la formulación de políticas sino también en la creación de instituciones. La formulación de políticas en Argentina no se puede comprender si no se hace referencia a las complejas relaciones entre el gobierno nacional y las provincias, las cuáles a su vez se ven afectadas no sólo por las instituciones formales de esa república federal, sino también por las estructuras económicas y sociales que subyacen en todo el país.



**Las características de las políticas públicas.** La formulación de las políticas es una tarea compleja. Concretar una determinada “reforma de política” es un proceso que involucra a muchos actores a través de las varias fases del proceso de formulación de políticas. Se requiere acciones específicas de parte de los agentes económicos y sociales y por tanto se necesitan diversas formas de cooperación, y de la confianza en la durabilidad de la política. No existe una lista única de las políticas universales “correctas”. Las políticas son respuestas contingentes al estado de situación de un país. Lo que puede funcionar en algún momento de

la historia en un determinado país puede no hacerlo en otro lugar o en el mismo lugar en otro momento.

Una característica importante de las políticas, que ha sido reconocida ampliamente en estudios recientes de macro-economía, política comercial, regulación y otras áreas de la economía, es su credibilidad. Los efectos de la política sobre los resultados económicos y sociales, quienes antes de decidir sus respuestas, toman en cuenta sus expectativas sobre el futuro de las políticas en cuestión.

Según este informe hay determinadas características de las políticas públicas que hay que tener en cuenta: la **estabilidad**, cuan estables son en el tiempo; la **adaptabilidad**, cuán ajustables pueden ser las políticas cuando fallan o cambian las circunstancias; la **coherencia y coordinación**, en qué medida son compatibles con políticas a fines y en que medida son el resultado de acciones bien coordinadas entre los actores que participan en su formulación e implementación; la **calidad de la implementación y de la efectiva aplicación; la orientación hacia el interés público**: en qué medida las políticas se orientan hacia el interés público; la **eficiencia**: en qué medida las políticas reflejan una asignación de recursos escasos que aseguran elevados retornos sociales.

**El proceso de formulación de políticas.** Este proceso engloba todo el proceso de discusión, aprobación e implementación de las políticas públicas. En los sistemas democráticos como los de América Latina, estos procesos se desarrollan sobre un escenario en los que participan diversos actores políticos (o **jugadores**, en la jerga de la teoría de los juegos<sup>10</sup>). Entre los jugadores de este **juego** se encuentran los actores estatales oficiales o los políticos profesionales (presidentes, líderes de partidos, legisladores jueces, gobernadores

---

<sup>10</sup> La teoría de los juegos es una vertiente de las matemáticas y que ha sido utilizada para la economía, la sociología, la biología, psicología. Esta misma lo que intenta hacer es analizar las interacciones entre individuos que toman decisiones dentro de un marco de incentivos formalizados (que es a lo que se le llama *juegos*) En estos juegos los distintos agentes buscan maximizar su utilidad eligiendo determinados cursos de acción; donde la utilidad final obtenida por cada individuo depende de los distintos cursos de acción escogidos por el resto de los individuos.

burócratas...), así como grupos privados, sindicatos, medios de comunicación y otros miembros de la sociedad civil. Estos actores interactúan en diversos *escenarios* que pueden ser formales o informales y pueden ser más o menos transparentes.

Es así como el PFP se puede entender como un proceso de negociaciones e intercambios entre los actores políticos. El comportamiento de actores políticos en estos intercambios, así como la naturaleza misma de los intercambios (por ejemplo, apoyo al gobierno en un tema crítico de política pública a cambio de un cargo en la burocracia estatal, o apoyo para una reforma en una rea institucional) dependen de la *preferencia* y de los *incentivos* de los actores, así como también de las restricciones que estos enfrentan. Estos patrones interactivos de comportamiento constituyen en lo que la jerga de la teoría de los juegos se llama *equilibrio*. Así, las características de las políticas públicas dependen del comportamiento de equilibrio de los actores políticos en el juego de la formulación de políticas.

El PFP, así como las políticas, son sumamente complejos. Múltiples actores, con diversas facultades, interactúan en diversos escenarios. Existen diferentes reglas de interacción que pueden influenciar la forma en la que se juega el juego.

Hay que tener en cuenta, según Eugenio Lahera, que la política y las políticas son entidades diferentes pero se influyen de manera recíproca<sup>11</sup>. Ambas se buscan en la opacidad del sistema político. Según el autor, mientras la política tiene que ver más con un concepto amplio, relativo al poder en general, las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos. Una política pública correspondería, así, a aquellos cursos de acción y aquellos flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y frecuentemente con la participación de la comunidad y del sector privado.

---

<sup>11</sup> LAHERA, E. P. CEPAL. (2004). *Política y Políticas Públicas. Estudio que forma parte del proyecto: "Política y políticas públicas en los procesos de reforma en América Latina.*

## **Capítulo II**

### **Responsabilidad Social Empresaria**

*En este capítulo se desarrollará de manera más específica sobre la teoría que gira en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), dando detalles de su surgimiento, especificaciones dentro de América Latina y por último, como entender la RSE en nuestro país y cuales son las principales ideas que giran en torno a esta.*

### **Historia del Concepto de la RSE**

Dentro de los antecedentes y las primeras contribuciones teóricas sobre RSE se ha hablado de que a partir de los años veinte del siglo pasado se comenzaron a ejercer acciones inspiradas en la caridad y la beneficencia que ayudaron a pensar que además de altruismo individual, podría considerarse una actitud filantrópica de la empresa como tal. Estas inquietudes encontraron igualmente resonancia en los años treinta durante la gran depresión económica. Asimismo, después de la Segunda Guerra Mundial se afianzó el debate entre empresas y sociedad.

En el año 1944 estas apreciaciones alcanzaron una formalidad mediante la Declaración de Filadelfia en la cual la Organización Internacional del Trabajo (OIT) concretó obligaciones del sector privado de la economía respecto al progreso de la sociedad. En ella se hablaba de una generación de empleos y de mejoramientos de las condiciones de trabajo como obligaciones, no sólo de las instituciones públicas, sino también de las empresas. Este acuerdo fue suscrito unánimemente por los gobiernos, empresas y sindicatos representados en ese organismo internacional.

Sobre estas bases se forjaron los enfoques y las sensibilidades sociales que luego desembocaron en las contribuciones teóricas aparecidas durante los años cincuenta, años donde se origina el concepto de *RSE*, estrechamente relacionado con el progreso de las compañías americanas y el contexto de prosperidad y el optimismo que se vivía en ese momento.



En 1953 H.R. Bowen publicó un libro, *Social Responsibilities of the Businessman*, donde explicitó la inquietud de relacionar la acción del directivo con los valores sociales, lo cual motivó que el concepto de expandiera más allá de los círculos empresariales y académicos. Por esta razón los años cincuenta se han asociado con la primera oleada sobre el tema, ya que el examen de la interrelación entre empresa y sociedad reportó, por lo menos tres conclusiones:

- a) la empresa no tiene una exclusiva función económica;
- b) como organización, la empresa debe prestar atención a grupos específicos, principalmente en su ámbito interno;
- c) la empresa puede colaborar en la resolución de problemas sociales.

En los años sesenta se profundizó la reflexión sobre el tema de la RSE en diferentes países desarrollados. En este marco se crearon las condiciones para la Declaración del Comité para el Desarrollo Económico sobre la Responsabilidad Social Empresaria en 1971, donde se precisa un acuerdo entre las empresas y el gobierno para el progreso social<sup>12</sup>.

Es en esta misma época que, en realidad, primero en el año 1962 y después en 1970, Milton Friedman<sup>13</sup> desarrolló una tesis sobre el papel de las empresas. En un artículo publicado en el “New York Times Magazine” (1971) aseguraba que la responsabilidad de las empresas debe limitarse al cumplimiento de las leyes, así como a las regulaciones de la actividad económica y al respecto a las leyes de la libre competencia. Sostenía que las empresas no son las responsables de resolver los problemas sociales pues su tarea consiste en generar la maximización de los beneficios a los accionistas, respetando las leyes, costumbres y principios éticos.

---

<sup>12</sup> Programa Formación de Formadores en RSE (2009). Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE”. Módulo I. Unidad 2.

<sup>13</sup> FRIEDMAN, M. economista nacido en Nueva York (1912-2006) Premio Nobel de la Economía en 1976. Ideológicamente fue un defensor del libre mercado y se opuso al keynesianismo desde sus inicios.

En la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial<sup>14</sup> se señala que todos los debates del siglo XX se pueden agrupar en tres grandes posiciones. En un primer lugar, se puede indicar la **posición radical**, propia de los economistas neoliberales, que rechazan la posibilidad de extender los compromisos empresariales más allá de la función económica y del compromiso con los accionistas. En segundo lugar aparece la visión **socio-económica** que sostiene la necesidad de contar con las políticas públicas restrictivas que regulen las responsabilidades sociales de las empresas para asegurar una disminución de los desajustes socioeconómicos. Y una **tercera posición**, que acepta la responsabilidad de compromisos sociales y la conveniencia de adoptar estrategias de autorregulación y acciones de libre decisión para definir los alcances máximos de sus iniciativas sociales.

En 1975, S.P. Sethi, elaboró una interesante síntesis que permite visualizar y entender el proceso evolutivo del concepto de RSE. Se puede ver en el siguiente cuadro:

DIMENSIÓN	OBLIGACION SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSIVIDAD (RESPUESTA) SOCIAL
Búsqueda de legitimidad	Criterio económico y cumplir las leyes	Aceptar mas criterios de medida y evaluación	Se ve desde la perspectiva del sistema social
Normas éticas	Los negocios son neutrales; la moral es asunto privado	Las normas se definen en términos comunitarios	Hay criterios éticos más allá de los que prevalecen de hecho
Forma de dar Cuenta	Sólo a los accionistas	Incluyen los grupos afectados	Voluntad de ir hacia los grupos afectados indirectamente
Estrategia	Adaptación defensiva y máxima externalización	Adaptación reactiva	Adaptación proactiva
Respuesta a presiones sociales	Reacciona atacando o haciendo relaciones	Acepta responsabilidades y se remite a las normas existentes	Dialogo con los grupos externos a la organización

<sup>14</sup> Más información en [www.redunirse.org](http://www.redunirse.org)

	públicas		
Con relación a los gobiernos	Se resiste a la regulación	Coopera por mejorar los niveles del sector	Relación abierta y crítica si es necesario
Actividades políticas	Mantenimiento del statu quo; las presiones se ejercen en secreto	Coopera con los otros grupos para el cambio legislativo; menos secreto	Coopera con el legislativo en lo que puede; promueve honestidad pública
Filantropía	Sólo cuando beneficia claramente	Contribuye a causas sin polémica.	Además, coopera con grupos de todo tipo cuando cree que lo necesitan

Programa Formación de Formadores en RSE (2009). Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE". Módulo I. Unidad 2.

Lo que quiere mostrar Sethi aquí es que la idea de responsabilidad social empresarial ha mantenido un desplazamiento de una actitud “adaptativa” hacia otra “proactiva”, pasando por una posición intermedia de naturaleza “reactiva”. Para acentuar la proyección “proactiva”, el autor utiliza el término de “*responsividad*” (en inglés, *responsiveness*, que alude a respuesta) que viene a ser una respuesta social con las características descriptas en el cuadro.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta se dan pasos importantes que apuntan a superar los sesgos del reduccionismo económico y la regulación legal. Estas nuevas posturas comienzan a sostener que la ley es importante pero también limita, en consecuencia, comienza a admitirse que *donde termina la ley comienza la ética*. En dichos años comienza a ganar fuerza la idea según la cual el tema social y la responsabilidad no se agotan en un marco regulatorio impuesto desde afuera; en dicho contexto se destaca la importancia de generar una actitud consciente inscripta en los principios éticos. Entonces se plantea que el desempeño de las organizaciones, y muy particularmente de las empresas privadas con fines de lucro, además de responder a factores económicos, políticos y técnicos, obedece también a un origen y a una finalidad ética.

Este tipo de posturas consideran que la ética es el mejor recurso para cualquier tipo de autorregulación porque, en última instancia representa la Autorregulación de las

autorregulaciones. Además la ética no solo cubre el ámbito individual privado sino que se extiende a las esferas organizativas. Esto significa que si bien es cierto que el sólo y exclusivo comportamiento ético individual no asegura el desenvolvimiento ético de las organizaciones, es igualmente cierto que no puede haber un auténtico desempeño ético de las organizaciones independientemente del comportamiento ético de las individualidades que las integran.

La realidad es que no hay una definición única o aceptada universalmente, de la RSE. Podemos encontrar tres significados que resultan interesantes y que representan la perspectiva del sector privado y que hacen referencia a los elementos básicos en la visión moderna de la RSE<sup>15</sup>:

- 1) ***World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza:*** “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.
- 2) ***Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra:*** “La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.
- 3) ***Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos:*** “La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.

### **¿Qué hay del debate teórico acerca de la RSE?**

---

<sup>15</sup> CORREA, M. E., FLYNN, S. y AMIT A. Chile (2004). *Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.*

Para focalizarnos en el debate actual de nuestros días acerca de la RSE voy a utilizar a dos autores Robbins y Couter<sup>16</sup> para hacer una presentación general acerca de las dos líneas teóricas.

La mayor parte del debate se ha enfocado en casos extremos: aquellos que adhieren a una postura clásica (o puramente económica) según la cual la única responsabilidad social de la administración consiste en maximizar ganancias. Y otra postura, la postura socio-económica, donde se analiza que la responsabilidad social de la administración trasciende la simple obtención de ganancias e incluye también la protección y el mejoramiento del bienestar social.

**La visión clásica.** El máximo defensor de esta visión clásica es el economista y ganador del Premio Nobel, Milton Friedman. El sostiene que la mayoría de los gerentes de la actualidad son gerentes profesionales, lo cual significa que no son dueños de los negocios que administran. Sólo son empleados y su única responsabilidad es rendir cuentas a los accionistas. Por lo tanto su responsabilidad primaria consiste en dirigir los negocios con la finalidad de proteger los intereses de los accionistas. Según Friedman, los accionistas sólo tienen un interés: obtener un rendimiento financiero.

El economista asegura que cuando los gerentes toman por su cuenta la decisión de gastar los recursos de su organización para el “bienestar social”, están debilitando los mecanismos del mercado. Alguien tendrá que pagar por esta redistribución de los activos. Si los actos socialmente responsables disminuyen las ganancias y los dividendos, los accionistas salen perdiendo. Si los salarios y las prestaciones tienen que reducirse para pagar las actividades a favor de la sociedad, los empleados sufren una pérdida. Si los precios se elevan para pagar esas actividades sociales, los consumidores salen perdiendo. Si los consumidores rechazan los precios altos y caen las ventas, es posible que el negocio no funcione, y en este caso

---

<sup>16</sup> ROBBINS y COUTER (2000). “*Administración*”. Ed Prentice Hall. Sexta edición. Cap. 5. (P141-179).

pierden todas las personas relacionadas con la organización. Así Friedman afirma, siguiendo el linaje de su lógica, que cuando los gerentes profesionales se oponen a conseguir algo diferente de sus ganancias, se erigen implícitamente como creadores de políticas sin que nadie los haya elegido. Él pone en duda que los gerentes de las firmas comerciales tengan la pericia necesaria para decidir como debería ser la sociedad son los representantes políticos, los cuales nosotros elegimos, para que tomen este tipo de decisiones.

Robbins y Couter explican que la mejor forma de entender la postura de Friedman es llevarlo al análisis de la microeconomía, si los actos socialmente responsables acrecientan el costo para hacer negocios, esos costos tienen que ser transmitidos a los consumidores, en forma de precios altos, o absorbidos por los accionistas, con lo cual su margen de ganancias es menor. Si la gerencia eleva los precios en un mercado competitivo, perderá ventas. En un mercado puramente competitivo donde los competidores no han asumido los costos de la responsabilidad social, los precios no pueden elevarse sin que se pierda todo el mercado: en esta situación los costos tienen que ser absorbidos por el negocio y el resultado son ganancias bajas.

Este punto de vista clásico afirma además que en un mercado competitivo, existen presiones para que los fondos de inversión vayan a donde puedan obtener réditos mas altos. Si la firma socialmente responsable no es capaz de transmitir a los consumidores el aumento de sus costos por motivos sociales y tiene que absorberlos internamente, generará un rendimiento más bajo. Con el tiempo los fondos de inversión se alejarán de las firmas socialmente responsables para dirigirse hacia las que no lo son, porque estas últimas proveerán tasas de rendimiento más altas. En un escenario extremo, si todas las firmas de un país en particular incurrieron en costos sociales adicionales porque la gerencia consideraba de ese modo de proceder era una de las metas del negocio, la supervivencia de todas las industrias nacionales

se vería amenazada por los competidores extranjeros que no incurrieran en dichos costos sociales.

**La visión socioeconómica.** Esta visión, por el contrario, sostiene que los tiempos han cambiado y con ellos, las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios. Los autores Robbins y Couter sostienen que el mejor ejemplo de esto se puede ver en la constitución legal de las corporaciones. Estas reciben su carta constitutiva de los gobiernos estatales, y el mismo gobierno que les concede esta carta constitutiva puede retirársela también. Por lo tanto las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad sea con sus accionistas. También son responsables ante la sociedad en general, que autoriza su creación y mantiene. Este punto de vista hace un énfasis importante que la supervivencia de la compañía ya que quienes adhieren a esta sostienen en líneas generales que maximizar las ganancias es la segunda prioridad de la compañía, no la primera. La primera es asegurar su propia supervivencia.

Los autores para poder desarrollar este punto de vista de una manera mas explicita citan un ejemplo de una empresa llamada Manville Corporation. Por más de cien años la compañía fue un pilar de la industria estadounidense, desde la época en que fue el principal proveedor de aislamiento de asbesto<sup>17</sup> para aviones y barcos de la Segunda Guerra Mundial, la compañía prosperó hasta fines de los años setenta. Después de que un gran número de sus empleados comenzó a presentar demandas judiciales, afirmando que las partículas de asbesto en el aire habían dañado permanentemente sus pulmones, propiciando así el mesotelioma, es decir, una forma mortal del cáncer. El conocimiento de los efectos nocivos del asbesto no fue una sorpresa para quienes tomaban las decisiones en la compañía. Los miembros de la alta gerencia sabían desde hacia tiempo que trabajar sobre el asbesto provocaba enfermedades

---

<sup>17</sup> El asbesto, también llamado “amianto” es un grupo de minerales de origen natural que se utilizan en varios productos, como el material de construcción y los frenos de automóvil, con el fin de resistir al calor y la corrosión. Es un material que al ser trabajado es altamente cancerígeno. Más información en [http://www.osha.gov/OshDoc/data\\_AbestosFacts/asbestos-factsheet-spanish.pdf](http://www.osha.gov/OshDoc/data_AbestosFacts/asbestos-factsheet-spanish.pdf)

mortales en el pulmón. No obstante, como asunto de política, esos gerentes decidieron ocultar la información a los empleados afectados, con el fin de tener ganancias. En un testimonio rendido en la corte, un abogado recordó que en los años cuarenta, él interrogó al abogado general de Manville sobre la política del negocio por la cual ocultaba a los empleados los resultados de sus radiografías torácicas. La pregunta del abogado fue “¿Significa eso que ustedes les permitirán trabajando hasta que caigan muertos?” La respuesta fue: “Sí, así ahorrábamos mucho dinero.” La cuestión es que esto fue cierto a corto plazo, pero evidentemente no lo fue así a fin de cuentas. La compañía tuvo que declararse en banca rota en 1982 para protegerse de los millares de posibles demandas judiciales relacionadas con el asbesto. Se recobró de la banca rota en 1988, pero hubo que afrontar enormes responsabilidades por el uso de ese producto. Las reclamaciones resultaron ser tan abrumadoras (la compañía tuvo que restablecer un fondo en fideicomiso para indemnizar por daños personales, consistente en \$2600 millones en efectivo, títulos y el compromiso de entregar un determinado porcentaje de sus ganancias futuras) que el 1 de abril de 1996 Manville Corporation cerró sus puertas para siempre. Sólo el fondo fiduciario independientemente, cuya misión es seguir pagando las indemnizaciones por las reclamaciones de las víctimas del asbesto, conserva hoy el nombre de Manville.

Este es un ejemplo que desde el punto de vista socioeconómico lo analiza de la siguiente forma: Manville es uno de los casos que pueden suceder cuando los gerentes adoptan una perspectiva a corto plazo. Muchos trabajadores murieron innecesariamente, los accionistas perdieron mucho dinero y una importante corporación quedó arruinada. Es así como las compañías deben adoptar la responsabilidad social, con el fin de asegurar su supervivencia<sup>18</sup>.

Desde este enfoque socioeconómico, una falla muy importante en el punto de vista clásico, es su marco temporal. Los partidarios del punto de vista socioeconómico afirman que los

---

<sup>18</sup> Habría que analizar el caso de las compañías tabacaleras que tiene consecuencias tan nefastas para la sociedad como el ejemplo Manville.



gerentes deberían preocuparse de maximizar el rendimiento financiero a *largo plazo*. Para esto tendrán que aceptar ciertas obligaciones sociales y los costos que éstas implican. Deben proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no incurriendo en publicidad engañosa, y así sucesivamente. También deben desempeñar un papel activo en el mejoramiento de la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo al sostenimiento de organizaciones benéficas.

Otro de los argumentos que el enfoque socioeconómico presenta frente al enfoque clásico es que este último es insostenible frente a la realidad. Las organizaciones sociales modernas ya no son solamente instituciones económicas. Ahora tienen que gestionar con actividad y maña para ganar voluntades, formar comités de acción política y se dedican a otras actividades con miras a influir en el proceso político en su propio beneficio. La sociedad acepta e incluso alienta a los negocios para que se involucren en su ambiente social, político y jurídico. Este enfoque sostiene que hace cincuenta años no funcionaba así, pero hoy la realidad es otra.

Josep M. Lozano<sup>19</sup> analiza cuáles son los argumentos en contra y a favor de la RSE desde diversas perspectivas, lo podemos analizar en el siguiente cuadro:

Argumentos de tipo	Argumentos contra la RSE	Argumentos a favor de la RSE
--------------------	--------------------------	------------------------------

---

<sup>19</sup> LOZANO, J. M.(1999) *Ética y empresa* Editorial Trotta.

<b>ECONÓMICO</b>	<p>*Utilizar recursos para objetivos sociales conlleva a una disminución de la eficiencia productiva.</p> <p>* Alguien tendrá que asumir el costo de los programas de RSE (menos beneficios para los accionistas, mayores precios para los consumidores, etc.)</p> <p>*Significa la dedicación de esfuerzos organizacionales a funciones que no le corresponden a la empresa.</p> <p>*La “mano invisible” (las reglas del mercado) conseguirían a mediano plazo la mismas finalidades que se pretenden con la RSE</p>	<p>*Al promover la imagen y la reputación favorece a mediano plazo la competitividad.</p> <p>*Corrige los problemas que las empresas ocasionan.</p> <p>*Favorece el uso de capacidades, que a menudo solo tiene la empresa, para atender desequilibrios sociales.</p> <p>*Es una manera de responder a los intereses de los accionistas que quieren mantener el proyecto, y además, ellos también son consumidores, vecinos y ciudadanos.</p> <p>*Es una manera de demostrar que no sólo la maximización asegura la sostenibilidad de la empresa.</p>
<b>DE GESTIÓN</b>	<p>*Se crea confusión en la empresa por la inclusión de algo que no es parte del negocio.</p> <p>*Los integrantes de la empresa no están preparados para atender problemas sociales.</p> <p>*Son las mismas empresas las que generan muchos de los problemas sociales y ambientales que luego aspira a resolver, en consecuencia, la empresa sólo debe evitar que esos problemas ocurran.</p>	<p>*La capacidad de autorregulación potencia la capacidad de gestión en un ámbito de mayor sentido estratégico.</p> <p>*Permite que los directivos asuman nuevos desafíos y generen nuevas competencias.</p> <p>*Un enfoque desde la RSE hace que las organizaciones se hagan más proactivas.</p>
<b>POLÍTICOS</b>	<p>*Entrar en esos campos sociales significa otorgarle mucho poder a las empresas.</p> <p>*Es necesario velar para que ninguna organización desborde el ámbito de actuación que el corresponde.</p> <p>*Se abriría una nueva exigencia para el incremento de regulaciones por parte del gobierno.</p> <p>*La ley no permite que los directivos tomen este tipo de decisiones sin contar con los accionistas.</p>	<p>*Se evita una mayor regulación del gobierno</p> <p>*Una abstención en este campo, fomentaría posiciones sociales extremas contrarias al sistema.</p> <p>*Abre espacios para formas de cooperación con el gobierno y la sociedad civil.</p> <p>*La ley sigue a la sociedad y no se anticipa a ella, por consiguiente, no se puede esperar que sea la legislación la que determine la necesidad de la RSE.</p>
<b>SOCIOCULTURALES</b>	<p>*Fomenta unas excesivas expectativas hacia las empresas, que son imposibles de cumplir y</p>	<p>*Responde a los nuevos cambios sociales y culturales, en consecuencia, aumenta la</p>

	<p>que acaban de volverse en contra de las mismas empresas.</p> <p>*Los valores sociales no tienen que estar determinados por la empresa, ya que dar este peso a las empresas las convertiría en instituciones dominantes socialmente.</p> <p>* El discurso de las empresas sobre responsabilidad social no es sincero. Es sólo una excusa para fomentar imagen.</p> <p>*En las empresas no existe un mínimo consenso para llevar adelante ese tipo de iniciativas.</p>	<p>aceptación y admiración de las empresas.</p> <p>*Las empresas no existen fuera de la sociedad, por lo tanto, no existirían en una sociedad precaria.</p> <p>*Las empresas deben modificar sus expectativas ante la sociedad, para que éstas también cambien la manera de aceptar a las empresas.</p> <p>*El futuro de la empresa depende del futuro de la sociedad.</p>
<b>ETICO-CULURALES</b>	<p>*Desplaza la responsabilidad de las personas a la empresa, lo que no tiene sentido.</p> <p>*No existe consenso en la empresa sobre los valores socialmente deseables.</p> <p>*Imponiendo responsabilidades adicionales a las económicas, se violan los derechos de propiedad y asociación de los accionistas.</p> <p>*Es una forma de “egoísmo ilustrado” que promueve sólo los intereses empresariales.</p>	<p>*Para que las empresas puedan estar bien consigo mismas deben estar bien con la sociedad, y al revés.</p> <p>*Los criterios éticos y morales tienen prioridad, en última instancia, sobre los económicos.</p> <p>*Los directivos son también ciudadanos y, por lo tanto, deben asumir la responsabilidad de favorecer el mejoramiento de la sociedad.</p> <p>*El mercado puede excluir pero también puede incluir unos mínimos éticos-morales imprescindibles.</p>

### **El concepto de RSE en los últimos años**

Hoy en día la *Responsabilidad Social* de la empresa con la sociedad se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y

económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto de los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente<sup>20</sup>.

Es así como la RSE es un enfoque moderno de negocios que todavía se está configurando. En los tiempos del capitalismo globalizado, la RSE apunta principalmente en sus desarrollos conceptuales a despegarse de la noción de filantropía. En cambio se propone como base para la intervención social el modelo de *stakeholder*, que comenzó a desarrollarse en la década de los ochenta. Este enfoque representó un giro importante en la noción de responsabilidad de las empresas, que hasta el momento había estado ligada principalmente a la idea que las empresas sólo eran responsables, en términos financieros, ante sus *stakeholders* (sus accionistas)<sup>21</sup>.

Es decir que en una primera instancia la RSE se construye bajo la teoría de los *stakeholders* (que hace referencia a “las partes interesadas”) y posteriormente, bajo el enfoque de la ciudadanía corporativa, a partir del cuál, una empresa desarrolla y administra las relaciones con los distintos públicos con los cuales se relaciona. Este proceso responde a una serie de iniciativas globales y regionales que comienzan a delinear una manera diferente de gestionar negocios.

Autores como Elkington<sup>22</sup> y Hart<sup>23</sup> realizaron sus aportes a la discusión sobre sustentabilidad, aportando enfoques que destacan la importancia de las dimensiones sociales y culturales del desarrollo, aspectos necesarios para generar sustentabilidad ambiental. Así comienza a configurarse la noción de la “triple creación de valor” (*profit, people, planet*) y la

---

<sup>20</sup> Idem;

<sup>21</sup> CAFIERO, B; (2010) *La Intervención Social en las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de Responsabilidad Social Empresarial*. Artículo. Economía y Desarrollo. Universidad Autónoma de Colombia.

<sup>22</sup> ELKINGTON, J; “Enter the Triple Bottom Line”; in Adrian Henriques and Julie Richardson (eds) *The Triple Bottom Line: does it all add up*. EarthScan; London; 2004.

<sup>23</sup> HARTS, S.;(1994) “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”; Harvard Business Review 75; 66-77.

importancia de que las empresas comiencen a ocuparse de los negocios, pero también de la gente y del ambiente.

Uno de los puntos de inflexión más importantes para su desarrollo fue la Cumbre de Río de 1992. En 1983 las Naciones Unidas establecieron la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el desarrollo, donde era evidente que la protección del medio ambiente iba a convertirse en una cuestión de supervivencia para todos. La Comisión presidida por Gro Harlem Brundtland (Noruega) llegó a la conclusión de que para satisfacer “las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” la protección del medio ambiente y el crecimiento económico habrían de abordarse como una sola cuestión. De los resultados obtenidos del informe de Brundtland, la Asamblea General de las Naciones Unidas convocó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD). La Conferencia fue conocida como Cumbre para la Tierra y se celebró en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992. Fue un momento decisivo en las negociaciones internacionales sobre las cuestiones del medio ambiente y el desarrollo.

Los objetivos fundamentales de la Cumbre eran “lograr un equilibrio justo entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y de las generaciones futuras y sentar las bases para una asociación mundial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión de las necesidades y los intereses comunes”.<sup>24</sup>

Es entonces a partir de aquí que el desarrollo sustentable, en general, y el rol de las empresas en temáticas sociales y ambientales, en particular, adquieran gran relevancia y comienzan a posicionarse en la agenda política, social y económica de América Latina.

Una serie de iniciativas globales voluntarias sirven como marco normativo o de legitimación de este rol de las empresas en políticas públicas.

---

<sup>24</sup> <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>

En primer lugar, cabe mencionar los Objetivos de Desarrollo del milenio (ODM). Se trata de una iniciativa global que surgió de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa. Como respuesta a los principales desafíos de desarrollo, los ODM promueven la reducción de la pobreza, la educación, salud materna, equidad de género, y apuntan a combatir la mortalidad infantil, el VIH/SIDA y otras enfermedades. La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000.

Los enunciados prescriptivos de los ODM reconocen explícitamente la interdependencia entre el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Además, consideran que el desarrollo se sustenta en la gobernabilidad democrática, el estado de derecho, el respeto de los derechos humanos, la paz y la seguridad.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ocho ambiciosos objetivos que se intentan alcanzar para 2015 y se basan directamente en las actividades y metas incluidas en las Declaraciones del Milenio. Estos ODM se componen de ocho objetivos y dieciocho metas cuantificables que se supervisan mediante cuarenta y ocho indicadores<sup>25</sup>.

Analizando y siguiendo estas iniciativas que pretende el involucramiento del sector privado en cuanto la colaboración con el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, se presenta la propuesta más importante y ambiciosa que legitima y justifica el rol de las empresas en políticas sociales: el Pacto Global de las Naciones Unidas.

En 1999, el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, presentó ante la comunidad internacional una iniciativa voluntaria que precisamente buscaba contribuir con el desarrollo de este nuevo modelo de gestión socialmente responsable. Así, surge el *Pacto*

---

<sup>25</sup> <http://www.undp.org/spanish/mdg/goallist.shtml> (Cuadro ANEXO N° 1)

*Global*, una instancia mundial que pretende operativizar los postulados de la Responsabilidad Social Corporativa/empresaria a través de diez principios referidos a:

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Derechos Humanos:</b></li></ul>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos</li><li>2. No ser cómplice de abusos de los derechos.</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Derechos Laborales:</b></li></ul>
<ol style="list-style-type: none"><li>3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical, y el derecho a la negociación colectiva.</li><li>4. Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.</li><li>5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.</li><li>6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Derechos Ambientales:</b></li></ul>
<ol style="list-style-type: none"><li>7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.</li><li>8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.</li><li>9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.</li></ol>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Anti- Corrupción:</b></li></ul>
<ol style="list-style-type: none"><li>10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y criminalidad.</li></ol>

El objetivo es que cada empresa adhiera voluntariamente a estos diez principios, pero fundamentalmente que traduzca este compromiso en acciones concretas que impacten positivamente en la gestión de la empresa, y por lo tanto, en la comunidad en la que se inserta. Se pretende que en cada país se formen redes de empresas comprometidas con el *Pacto Global* para que promuevan estos principios en el resto del empresariado y también, a lo largo de su cadena de valor.

El *Pacto Global* ha tomado un fuerte impulso sin precedentes y se ha convertido en la iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria más importante del mundo con más de 4.600 organizaciones adheridas en todos los continentes. En este sentido el Pacto Mundial tiene un carácter transformador doble, por un lado propone cambios al interior de las empresas, y por

otro, promueve nuevas reglas de funcionamiento y de las instituciones de la economía global haciendo de la globalización un proceso cada vez más inclusivo.

Quienes apoyan fuertemente esta visión de la RSE en la sociedad sostienen que con el paso del tiempo, y con la iniciativa del *Pacto Global* en particular, se irán convirtiendo en requisitos obligatorios que serán determinantes para la competitividad y el sostenimiento de las operaciones de una empresa, lo que se conoce como licencia para operar. Las empresas por convicción o por obligación, terminarán implementando gestiones basadas en la responsabilidad social empresarial, por lo tanto en un mercado laboral tan dinámico, aquellos empresarios que actúen con una lógica de anticipación podrán adaptarse y sobrevivir en el mercado; los que no se anticipen, posiblemente tengan distintos inconvenientes. Más adelante se entrará en detalles en lo que significa el debate acerca de quienes están o no a favor de la RSE.

Existen distintos tipos de estándares que muestran la calidad de las gestiones de las empresas, por ejemplo las normas ISO 9000 y 14000 que brindan lineamientos de calidad de una gestión socialmente responsable.

### **Experiencia Continental de la RSE**

En la primera década del nuevo siglo se estima que 118 compañías de la región que han adherido a la iniciativa del pacto mundial (Global Compact) en América Latina<sup>26</sup>. El total de adherentes hasta la fecha en el mundo es de 1100. Existen por lo menos dos organizaciones que desarrollan el tema de RSE con cubrimiento regional: la red EMPRESA y la red regional

---

<sup>26</sup> Cuadro ANEXO N° 2



del Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible: World Business Council for Sustainable Development (WBSCD)<sup>27</sup>.

Si bien es cierto que el tema de la RSE en Latinoamérica no es un tema prioritario en las empresas de la región, sí hay que destacar que con el paso del tiempo el concepto esta tomando mas fuerza y se esta haciendo mas conocido. Para dar cuenta de esto podemos encontrar tres grandes iniciativas regionales en America Latina:

- La red **EMPRESA** que es una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social. Surge a partir de una conferencia organizada en 1997 por *Business for Social Responsibility* (BSR), de San Francisco, con el fin de ser un vínculo o una red virtual que conecta las diferentes organizaciones que promuevan la RSE en las Américas, hoy en día cuenta con 12 miembros en 11 países<sup>28</sup>.



<sup>27</sup> CORREA, M. E., FLYNN S. y AMIT A. Chile (2004) *Responsabilidad social en América Latina: una visión empresarial. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.*

<sup>28</sup> [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

Para EMPRESA la RSE es una “visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”. La misión de EMPRESA es “ser catalizador para el desarrollo de la RSC en las Américas” y apoyar a las empresas a “compatibilizar rentabilidad y su impacto social y medioambiental, a través de la adopción de la RSC como una base de su estrategia de negocios”. EMPRESA apoya el cumplimiento de este objetivo a través de:

**Fortalecimiento institucional** – ayudando al desarrollo de organizaciones locales que promuevan el tema de la RSC;

**Redes de trabajo y colaboración** – facilitando la interacción entre empresarios, ONG, gobiernos, academia y organizaciones multilaterales para desarrollar colaboración en temas sociales y ambientales y promover los conceptos de RSC, y

**Educación e intercambio de información** – difundir información acerca de las políticas, programas y herramientas para ayudar a las empresas a que comprendan e implementen prácticas de responsabilidad social.

- **Red Regional del *World Business Council for Sustainable Development***<sup>29</sup>  
(Consejo empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) es una coalición de 165 compañías multinacionales comprometidas con la promoción de desarrollo sostenible, entendido como liderazgos de negocios por medio del éxito financiero, manejo ambiental y responsabilidad social. Sus miembros representan a mas de 20 sectores de la economía mundial y provienen de más de 30 países.
- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**<sup>30</sup>. Al que ya hicimos referencia, con los 10 principios en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente y anticorrupción.

---

<sup>29</sup> [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

<sup>30</sup> [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

En el artículo de Correa, Amit y Flynn ellos señalan determinados puntos específicos que hacen poder reflexionar aún más acerca de la creciente relevancia que se ha ido tomando en América Latina en cuanto a la RSE. Entre ellos podemos destacar:

- 1) Más de mil empresas se han asociado a la red EMPRESA. De sus 1.075 miembros, alrededor de 1.050 son empresas y 23 son asociaciones gremiales. La red regional del WBCSD cuenta con alrededor de 300 empresas miembro, y por lo menos 3 asociaciones gremiales. Los representantes de ambas organizaciones en Perú y Guatemala son las mismas organizaciones (Perú 2021 y CentraRSE).
- 2) Más de 1.400 empresas han obtenido la certificación ISO 14.001 en la región (Fuente:ISO).
- 3) Cerca de 500 empresas han publicado reportes en Brasil siguiendo las sugerencias del Instituto Ethos. Cerca de 100 de estos incluye consideraciones sobre temas sociales, ambientales y financieros, y los demás se refieren solo a aspectos sociales, ambientales o de información sobre proyectos (Fuente: ETHOS).
- 4) Las empresas que con mayor fuerza promueven la creación de foros, publicaciones y organizaciones alrededor de la RSC son empresas multinacionales, aunque cada vez cuentan con más apoyo de la gran empresa nacional. EMPRESA ha promovido con éxito foros regionales latinoamericanos sobre RSC desde hace varios años, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha promovido las reuniones de las Américas sobre el tema en 2002 y 2003.
- 5) La investigación sobre el tema ha aumentado de forma interesante en los últimos años, especialmente orientada hacia estudios de caso. Algunos son realizados por organizaciones de la sociedad civil, como la Fundación ProHumana en Chile,

universidades, y las organizaciones sin ánimo de lucro apoyadas por las mismas empresas.

- 6) Se han realizado encuestas más o menos formales en varios países de la región para medir el interés del tema por parte de los empresarios. Los gremios y cámaras industriales circulan cuestionarios al respecto en las reuniones anuales de sus miembros, y en general la recepción del tema es positiva. La organización SASE en Perú ha realizado dos encuestas formales, que han permitido tener una visión más completa del compromiso de las empresas desde la perspectiva interna de las mismas empresas encuestadas.
- 7) El tema de RSC aparece con cierta frecuencia en periódicos y publicaciones empresariales, y se ofrecen premios y reconocimientos públicos a las empresas más reconocidas en el campo, aunque es evidente el sesgo hacia la filantropía.

Ese conjunto de datos más las iniciativas regionales que mencionamos previamente, nos ayudan a reflexionar que estamos hablando de un nuevo proceso que se está dando y que se ha estado desarrollando en el último tiempo. Es por esta razón que lo que se va a hacer es tratar de analizar de manera general pero concisa algunos casos de America Latina, más que nada del cono sur, para poder derivar de manera más detallada en un marco que de cuenta de la historia de nuestro país en relación con la RSE.

Para esto se tomarán los casos específicos de Brasil, Chile, Uruguay y por último el caso de nuestro país.

## **BRASIL**

Lo que respecta a RSE en Brasil, tanto en torno al papel que esta debe jugar como en la definición misma del concepto, ha ido variando en los últimos años, algunas de sus raíces

pueden ser encontradas a mediados de los años 1960. El bienestar social ha sido parte de integral de la naturaleza de las compañías brasileñas y la cultura de ONG debido a los muchos problemas sociales que enfrentó el país y que continúa enfrentando. Hasta finales de los años 90, la RSE en Brasil fue considerada básicamente como la responsabilidad de más compañías de implementar un programa que involucrara a la sociedad. Hoy en día la definición de la RSE se ha expandido, según el instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS), la RSE implica que las compañías deben seguir lineamientos que consideren las expectativas y percepciones de los públicos interesados, y deben considerar las necesidades y opiniones de los consumidores, las comunidades, los trabajadores, otras organizaciones, etc.

Son prioritarios para el país los siguientes aspectos:

**EDUCACIÓN**- enfocada tanto a lo interno, proporcionando reembolsos estudiantiles a los empleados, por ejemplo, y también a lo externo, desarrollando programas para beneficio educativos de otros.

**RESPONSABILIDAD AMBIENTAL**- incrementando la presión tanto en lo legal como en la sociedad civil, para manejar los impactos ambientales.

**INVOLUCRAMIENTO COMUNITARIO**- enfocado en la pobreza y el trabajo voluntario de los empleados.

**CORRUPCIÓN**- comportamiento ilegal y no ético entre compañías y políticos corruptos que históricamente ha sido una fuente de desigualdad en el país.

El instituto Ethos de Empresa y Responsabilidade Social es una organización sin fines de lucro, que se caracteriza como Oscip (organización de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar, alentar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de manera socialmente responsable, siendo socios en la construcción de una sociedad justa y sostenible.

Fue creado en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos del sector privado, Ethos, es un centro de organización del conocimiento, el intercambio de experiencias y el desarrollo de herramientas para ayudar a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y profundizar su comportamiento con la responsabilidad, desarrollo social y sostenible. También es una referencia social en estos asuntos, el desarrollo e proyectos en asociación con varias organizaciones en todo el mundo<sup>31</sup>.

En cuanto al tema de las empresas brasileñas, estas han hecho énfasis en la inversión social. Casi el 95% de las compañías brasileñas con 500 o más empleados tienen proyectos comunitarios vigentes. La mayoría de estas compañías grandes también publican reportes anuales sobre desempeño social y ambiental. De los mas de 500 reportes que se publican anualmente en Brasil, casi 100 se dedican a desempeño económico, ambiental y social, y tres o mas grupos de actores. La gran mayoría de los reportes cubren algunos aspectos de la RSE, como datos sobre recursos humanos o datos sobre proyectos ambientales<sup>32</sup>.

## CHILE

Los cambios que se fueron produciendo en la sociedad chilena en las últimas décadas suponen la conformación de una nueva realidad donde interactúen diferentes espacios, como actores gubernamentales, privados y de la sociedad civil. Tanto en Chile como en la mayoría de los países de America Latina esta forma de analizar la sociedad comienza en la década de los 90, la RSE comienza a entenderse como una visión de negocios y a cobrar relevancia de interés, a nivel del sector empresarial, estatal y de la sociedad civil a través de las ONG s ligados a temas medioambientales, de desarrollo humano y potenciación del capital social<sup>33</sup>.

Dentro de las principales organizaciones que podemos encontrar en la actualidad vinculadas a la RSE, son:

---

<sup>31</sup> [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

<sup>32</sup> CORREA, M. E., FLYNN, S. y AMIT A. Chile (2004). *Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.*

<sup>33</sup> [www.mapeo-rse.info](http://www.mapeo-rse.info)

- **Acción empresarial** esta compuesta por 36 miembros (empresas nacionales y multinacionales). Dentro de los objetivos principales se encuentran: la promoción de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial a través del aprendizaje de las iniciativas impulsadas por compañías en distintas partes del mundo y el intercambio entre las mismas empresas; tratan de incorporar la RSE en la declaración de principios, misión y prácticas cotidianas de una empresa; mejoramiento de la calidad laboral; el respeto por el medio ambiente; compromiso con la comunidad; y una comercialización y marketing responsable<sup>34</sup>.
- **Fundación Prehumana** es una ONG fundada en el año 1998 con el objetivo de “promover una cultura de responsabilidad social en Chile”, dentro de los objetivos específicos de la fundación encontramos: apoyar la profesionalización del trabajo que realizan las empresas, fundaciones y organizaciones de origen empresarial en el campo de la **RSE**; propiciar el intercambio de experiencias y prácticas de RSE entre las empresas, fundaciones y otras organizaciones de origen empresarial; promover alianzas entre sectores (banca, forestal, minero, comercio, servicios, entre otros), para el desarrollo de la **RSE**; promover e implementar condiciones favorables para el desarrollo de la **RSE** en empresas, fundaciones empresariales y organizaciones de origen empresarial; ayudar a resolver las inquietudes de los empresarios y líderes empresariales chilenos en ámbitos relacionados con la **RSE**; estimular, desarrollar y apoyar políticas públicas que favorezcan el desarrollo de la **RSE**<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> CORREA, M. E., FLYNN, S. y AMIT A. Chile (2004). *Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.*

<sup>35</sup> [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)

- **SOFOFA** Responsabilidad social/ Federación Gremial de la Industria. Es una federación gremial sin fines de lucro, que agrupa a las de 2.500 empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno.

## URUGUAY

Como hemos estado mencionando, desde hace muchos años la RSE se ha hecho cada vez más relevante tanto en el accionar de las empresas como en la decisión de compra de los consumidores. Ha ido cambiando la perspectiva de la visión y que hay algo en juego que fue tomando fuerza, tanto en las mismas empresas, los clientes, proveedores, accionistas, y la sociedad en su conjunto. Esto se ve también en países como Uruguay ayudado por la existencia de un número creciente de instituciones que se fundan para promover esta filosofía de gestión que podría cooperar al desarrollo sustentable del país.

En el caso particular de Uruguay, en los últimos años se produjo un proceso de cambio en lo que respecta a la solución de los problemas sociales. Si bien es alta la proporción de personas que proporciona que estos problemas deben ser resueltos por el Estado, este ratio ha ido descendiendo y en la actualidad han ido ingresando empresas privadas como importantes actores para desarrollar programas y actividades de RSE<sup>36</sup>. Esto no significa que las acciones o prácticas de la RSE reemplacen al gobierno. Lo que hace reaccionar a las empresas es la presión que ejercen los *stakeholders*<sup>37</sup> y va cobrando más fuerza dentro del mundo de los negocios.

En Uruguay encontramos organizaciones que fomentan la RSE, como es el caso de ACDE (en 2003 esta organización creó el Índice de Responsabilidad Social Empresarial, IRSE). En

---

<sup>36</sup> BOGILOFF, A. y MELGAR, N. (2010) *Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas*. XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo.

<sup>37</sup> Según Freeman (1984), un stakeholder es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”.



el año 2001 se creó el grupo DERES formando una red que une a las empresas, sectores académicos y actores de la sociedad civil, interesados en temas referentes a la RSE y brindan materiales de apoyo.

ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) “es una asociación de dirigentes de empresas que tiene como objetivo constituirse en un ámbito de análisis y reflexión de la temática empresarial a la luz de los valores cristianos; y de acción, a través de su compromiso social n un labor empresarial regida por principios éticos y al servicio del bien común”<sup>38</sup>. La asociación se fundó en 1952 impulsando el desarrollo social, aun que en la crisis del 2002, incrementó su objetivo de la RSE creando en el año 2003 el Índice de Responsabilidad Social Empresarial, herramienta que permite comparar las variaciones de la RSE a lo largo del tiempo.

Para ACDE la RSE queda definida bajo de la siguiente manera: “La Responsabilidad Social Empresarial se afirma en que todos los agentes productivos, inclusive el Estado han de asumir que la economía está al servicio del hombre y no a la inversa y en que los dirigentes de empresa han de lograr con su conducta y manera de actuar la difícil conjugación de la búsqueda de la eficiencia económica y justicia social, implementando los *principios de solidaridad, subsidiariedad y participación, buscando además el bienestar de la comunidad en su conjunto*”<sup>39</sup>

DERES fundada en el 2001, es una organización de empresas que promueve el desarrollo conceptual y práctico de la responsabilidad social empresarial en Uruguay. Definen a la RSE como: “*La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente*”<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

<sup>39</sup> [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

<sup>40</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

## ARGENTINA

Para el caso de nuestro país nos vamos a detener en cuestiones más específicas, que tienen que ver con nuestra historia particular, actores que jugaron y juegan un rol importante, quiénes son los promotores de la RSE y bajo qué contexto se puede ubicar.

Argentina no se aleja del resto de los casos previamente mencionados, las prácticas y los discursos relacionados con la RSE, cobra auge con el correr de los años noventa, exhibiendo un fuerte liderazgo de las grandes firmas.

Según Roitter y Camerlo<sup>41</sup>, la crisis argentina de diciembre de 2001, que conmovió la esfera de lo político, lo social y lo económico, puede ser entendida como la expresión de la “muerte anunciada” de una forma de funcionamiento de la economía y de una concepción de lo social que condujo al aumento exponencial de la pobreza y de las desigualdades. Las consecuencias de la crisis argentina y de otros procesos similares en América Latina, parecen plantear la necesidad de revisar las certezas y las premisas del “discurso único” que predominó durante la década del noventa<sup>42</sup>.

En la década de los noventa nuestro país experimentó una profunda y vertiginosa transformación signada por un proceso de reforma que afectó de diferentes puntos de vista lo vinculado a la redefinición de los roles públicos y privados, en el campo productivo, como también un cambio en el poder relativo de los actores sociales. La privatización, apertura y desregulación no fueron neutrales en términos de consecuencias económicas y políticas.

Según los autores, en el marco de estas reformas la estructura productiva argentina cambia notablemente, transformando la relación existente entre la esfera de lo público y de lo privado. Así las empresas privadas no sólo pasan a ser el eje del dinamismo económico sino

---

<sup>41</sup> Se van a utilizar básicamente estos autores porque su artículo es uno de los más completos que se encontró para dar cuenta del surgimiento, desarrollo y estado actual de la RSE en nuestro país.

<sup>42</sup> ROITTER, M., y CAMERLO, M., (2005) [en línea], “*Corporate Social Action in a Context of Crisis: Reflections on the Argentine Case*”, en Sanborn, C. y Portocarrero, F. (coord.), *Philanthropy and social changes in Latin America*. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University, USA.

que, con ciertas particularidades, siguiendo la tendencia internacional se ubican además en el centro mismo de la escena social. Esto no sólo es visto en el fuerte dinamismo que toma el ámbito privado en los noventa, sino también se ve una revaloración de estas en las entidades privadas sin fines de lucro. En los últimos años, estas entidades exhiben un rol ascendente en la provisión de servicios sociales a la comunidad, ya sea en forma independiente, en alianzas con empresas, o a través de acciones coordinadas con el Estado<sup>43</sup>.

Este conjunto de cambios implicó además una modificación en los actores empresariales ya que gran parte de las más importantes firmas nacionales pasan a firmas extranjeras. Es dentro de este contexto de los procesos de la globalización, cuyas particularidades específicas se verificaron en toda América Latina, expresan no sólo un cambio muy notorio en la configuración de actores sociales y en sus modos de relacionarse con la sociedad, sino también en transformaciones culturales, entre ellas, la introducción de un enfoque sobre la “Responsabilidad Social Empresaria” y el inicio así de los debates y prácticas que estas conlleva. Aquí las empresas buscaban formas adecuadas y efectivas de actuación social, y en algunos casos en encontrar caminos innovadores para la acción social de empresas y fundaciones empresarias.

Los autores sostienen que la crisis económica, social y política que se generó entre los años de 1998 y finales del 2001 tuvo un efecto profundo en una parte relevante de la opinión pública. Las grandes empresas y principalmente los bancos pasaron a ser uno de los principales puntos críticos. Entonces aquellas empresas que venían actuando en forma sistemática en el campo social o aquellas que solo lo habían hecho en determinados momentos debieron reformular sus programas priorizando funciones asistencialistas tradicionales o iniciar este tipo de prácticas. Para entender mejor esto en el texto se puede

---

<sup>43</sup> Idem;.

analizar una clara y precisa forma de entender bajo que factores opera la RSE en nuestro país y ellos vislumbran los siguientes:

- Una Creciente Complejidad en la cuestión social. Que hace referencia a la crisis generalizada de un modelo económico y social evidente desde fines del 1998, como consecuencia de la apertura, desregulación y privatización. Medidas que si bien trajeron consigo cuatro años de crecimiento no fueron políticas ni medidas que trajeran un beneficio a una buena parte de la población. Es así como la pobreza, la desocupación y la inequidad crecieron hasta alcanzar niveles antes nunca visto en la historia de Argentina<sup>44</sup>.
- Baja institucionalidad estatal. Estas dificultades van acompañadas de un rol desdibujado del Estado, lo cual hace difícil desempeñar el rol de ciudadanía en un nivel total, con esto los autores se refieren a una ciudadanía e “alta intensidad” que no quede limitada a cuestiones formales como el derecho a voto. Es así como el dilema entre lo público y lo privado presenta un particular dualismo. Por un lado, las corporaciones aparecen como lugar central de la vida contemporánea y como las heroínas de los tiempos modernos, pero a su vez, el sector es sometido a una creciente suspicacia por el poder que ha acumulado, la cual aparece acentuada en los países subdesarrollados por la debilidad regulatoria que muestra el Estado.
- Factores Económicos estructurales. Para hacer ver cómo operan estos factores en la RSE en nuestro país hay que considerar que se deben tener varios puntos en cuenta, en primer lugar la densidad de la estructura productiva, es decir, el número y calidad de las relaciones entre empresas hacia arriba y hacia abajo, que condicionan las

---

<sup>44</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) revelaba que entre los años 1990 y 1999 la brecha de ingresos entre el diez por ciento más pobre y el diez por ciento más rico creció un 57%; los más ricos ganan 23,7 veces más que los pobres. A la desigual distribución de los ingresos se suman factores como el empobrecimiento de amplias capas de la población y la creciente vulnerabilidad de los sectores medios, que dejan como resultado el aumento progresivo de la exclusión social de un número cada vez mayor de personas.

chances para desarrollar, expandir y diseminar alianzas entre ONGs y distintos actores del mundo de los negocios. En segundo lugar, los autores toman en cuenta el nivel de concentración espacial de las actividades productivas del país. Se ha analizado que cuanto menor es ésta, menores son las posibilidades de interacción entre empresas y las comunidades. Podemos analizar gráficamente de una forma clara cómo en Argentina hay una alta aglomeración de firmas en el área metropolitana de Buenos Aires lo cual disminuye y en algunos casos hasta imposibilita acciones sociales empresarias. Pero este tipo de accionar se multiplica en casos de una gran empresa en comunidades pequeñas o medianas, promoviendo el desarrollo local, un ejemplo claro de esto puede ser el grupo Arcor.

- Actores económicos líderes y sus dinámicas de desempeño. En el caso de nuestro país, los actores que lideraron la RSE fue dado en los años noventa por parte de las grandes empresas, con un fuerte predominio de las firmas extranjeras. Esta característica general señala ciertas particularidades, entre ellas, es que hay que señalar que en buena parte de los países subdesarrollados, los negocios de las muchas de las empresas multinacionales están vinculados más a la exportación que al abastecimiento del mercado interno. Esto implica que los consumidores locales no son una preocupación prioritaria lo cual restringe la influencia de una de las principales motivaciones del enfoque moderno, la apelación a la preferencia de los consumidores sustentada en la RSE. Por el contrario adquieren mayor peso las motivaciones referidas a su legitimación y a la reducción de posibles conflictos, factores que no siempre impulsan en forma sostenida su accionar comunitario<sup>45</sup>. Argentina además no muestra a diferencia de otros países como Brasil, un número significativo de empresas nacionales consideradas de “clase mundial” en términos de

---

<sup>45</sup> Excepciones a esta tendencia lo constituyen industrias como, por ejemplo, la del petróleo o las químicas, que, por su potencial amenaza al medio ambiente, se ven impulsadas a desarrollar programas encaminados a mostrar su compromiso ecológico.

tamaños e inserción en los mercados internacionales. Son estas empresas las que tienen experiencias en programas sociales de mayor envergadura. Esto deriva a una tercera particularidad, que esta relacionada con el origen del capital, según Roitter y Carmelo, un estudio realizado por David Logan, argumenta que la mayoría de las empresas trasnacionales tienden a seguir la regla de “ganar afuera y gastar adentro”, concentrando sus contribuciones lo más cerca posible de sus casas matrices.

Este conjunto de datos mencionados, nos ayudan a comprender de una manera más general bajo qué contexto, ideas y factores se desarrolla la RSE en nuestro país. Se puede encontrar información de las prácticas empresariales en nuestro país en el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de la responsabilidad social de las empresas. Fundado a mediados del 2002 con el objetivo de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”. Es una organización privada sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de Córdoba, hoy posee un grupo de más de 110 empresas que lo apoyan en el cumplimiento de su misión institucional.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

## **Capítulo III**

### **Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y**

### **Responsabilidad Social**

*En este capítulo se hará referencia al Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Empresarial aplicado en la provincia de Buenos Aires desde el año 2008 a través de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales. Este capítulo vincula a partir de la consideración de un caso concreto los debates y teorías que giran en torno a las políticas públicas (Capítulo I) y las discusiones y alcances de la Responsabilidad Social Empresarial (Capítulo II).*

Para poder encontrar una relación con las diferentes ideas y teorías que hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo lo que se intentará hacer en este último capítulo es encontrar la relación existente entre las políticas públicas y la Responsabilidad Social Empresarial. Para poder hablar de esta relación nos vamos a concentrar en un caso que corresponde al gobierno de la Provincia de Buenos Aires, esto tiene que ver con un programa de fortalecimiento institucional que tiene el fin de poder encontrar la puerta que conecte este dos ámbitos de los hemos venido hablando.

El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires en el año 2008, a través de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales comenzó el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social. Que tiene la iniciativa de encontrar un espacio de diálogo, reflexión y aprendizaje en torno a la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible en la provincia, para buscar fortalecer los vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno provincial y municipios y el sector privado bonaerense. Es decir que dentro de los objetivos generales del programa se encuentra<sup>47</sup>: propiciar el diálogo entre el Estado, las empresas y la Sociedad Civil en la definición tanto de determinados problemas, como también en la construcción y gestión de soluciones. Y además articular los proyectos y programas de la responsabilidad social empresarial con las políticas sociales. Y dentro de los objetivos específicos de este programa se presentan: la construcción de alianzas estratégicas, instaurar mecanismos de coordinación de acciones de todos los actores, diseñar implementar y evaluar los proyectos sociales en los temas de salud, educación cultura, turismo, responsabilidad civil y ciudadanía, espacio público, derechos humanos, micro-emprendimientos productivos, niñez, juventud, tercera edad, esparcimiento, género, tecnología, medio ambiente, etc. También se encuentran campañas de sensibilización en materia de responsabilidad social en su sentido extenso. Además promover el voluntariado corporativo y social e instruir acciones de optimización de calidad de las instituciones públicas y privadas.

Esto nos ayuda a poder encontrar el espacio de relación, conexión y de constante análisis que implica poder desde el Estado fortalecer este espacio de Responsabilidad Social dada esta vinculación activa y permanente que encontramos dentro de estas dos esferas y la sociedad civil donde podemos hallar un elemento dinamizador de la economía provincial. Y desde el lado de las políticas públicas esto mismo nos ayuda a entender, como se aclara desde

---

<sup>47</sup> <http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/SubRelaciones/forta.php>



las bases del mismo programa de fortalecimiento, que éste busca suplir la ausencia de un punto de encuentro que reúna y conjugue los distintos esfuerzos que se realizan tanto desde el sector público como el privado.

### **Las especificidades del programa:**

*El Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social fue creado por decreto 207/08 en la órbita de la Subsecretaria de Relaciones Institucionales, Ministerio de Jefatura de Gabinete y Gobierno. El programa “Se crea un marco de articulación entre el Estado, las Empresas y la Sociedad Civil para la realización de proyectos conjuntos en pos del desarrollo sustentable y competitivo en la Provincia de Buenos Aires. La interrelación entre el mundo público y privado y las fuerzas del tercer sector se han transformado en elementos estratégicos para el progreso de la sociedad. Así, el gobierno de la Provincia de Buenos Aires asumió la responsabilidad de la integración de los objetivos de desarrollo económico, justicia social y calidad ambiental. La creación del Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social en el ámbito del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires se realizó con el loable objetivo de institucionalizar la responsabilidad social de las empresas, del Estado y de las Organizaciones de la Sociedad Civil como una política de Estado. A través del programa se pretende construir Alianzas Estratégicas entre el Estado, las empresas, organizaciones sociales e instituciones; articular las acciones de responsabilidad social de las empresas con las políticas sociales; diseñar, implementar y evaluar proyectos sociales que promuevan la formación de una cultura ciudadana basada en la transparencia, la convivencia y la corresponsabilidad; diseñar, implementar y evaluar proyectos en temas*

*de salud, educación, cultura, turismo, responsabilidad civil y ciudadana, espacio público, derechos humanos, juventud, tercera edad, esparcimiento, género, trabajo, tecnología y medioambiente”<sup>48</sup>.*

Dado a que constantemente se está haciendo una reiterativa mención a la frase: **“Articulación del Estado/ Empresas/ Sociedad Civil”** quiero dejar en claro de qué manera estas tres esferas se relacionan/se combinan y se reto-alimentan según el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social de la Provincia de Buenos Aires.



<sup>48</sup> <http://www.senadoresgen.com.ar>

### Gestión Articulada Estado/ Empresas



### Gestión Articulada Estado/ Sociedad Civil



### ¿Cómo entiende este programa la Responsabilidad Social Empresaria?

El programa de fortalecimiento deja claro que lo que ellos entienden por **Responsabilidad Social** tiene que ver con la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades (quedan incluidos productos, servicios y procesos), a través de un comportamiento transparente y ético. Se relaciona directamente esta Responsabilidad con un modelo específico de gestión, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de las actividades de las organizaciones. Esto significa un compromiso renovado con la comunidad, su entorno y sus diversos públicos de interés (empleados, accionistas, proveedores, clientes, consumidores, etc). Según este programa de fortalecimiento hablar de Responsabilidad Social supone entonces un cambio cultural en el marco del cual se rescaten: los valores, la conducta ética, la transparencia y la participación activa de los diferentes actores sociales, cambio que resulta indispensable para el logro del desarrollo sustentable<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> LÓPEZ, C. y ROSENFELD, A. (2009) *Orientaciones para la Gestión Socialmente Responsable. Módulo Capacitación*.

Como actor económico que es, la administración pública es susceptible de ser examinada como un empleador más, y el contar con sus propias políticas de transparencia y de reporte, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos, etc. le permiten convertirse en líderes de la temática de la Responsabilidad Social a través del ejemplo. Otro rol importante a cumplir por el sector público en el fortalecimiento de la cultura de la Responsabilidad Social es a través de la aplicación de mecanismos de la vinculación del gasto público a empresas socialmente responsables, a través de la incorporación de cláusulas sociales en los concursos públicos o de las compras o contrataciones éticas. El sector público puede promover la incorporación de la Responsabilidad Social brindando respaldo político y promoción tanto al concepto y a la práctica de la Responsabilidad Social, como a las diferentes iniciativas existentes en la temática, a través de mecanismos tales como la producción de materiales de difusión, el reconocimiento de los esfuerzos de organizaciones a través de la instauración de premios o menciones, etc<sup>50</sup>.

La **Responsabilidad** de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades (incluye productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (se refiere a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia).

---

<sup>50</sup> Idem;.

Los principios en materia de Responsabilidad Social se pueden resumir de la siguiente forma<sup>51</sup>:

<b>Rendición de Cuentas</b>	<b>Normativa Internacional</b>	<b>Consideración de las partes interesadas</b>
<b>Respeto del Marco Normativo</b>	<b>Transparencia</b>	<b>Comportamiento ético</b>
	<b>Derechos Humanos</b>	

Cada bloque de este cuadro se refiere a lo siguiente

- Rendición de cuentas: aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones y acciones, respondiendo tanto a las autoridades legales como a las partes interesadas y a la sociedad en general.
- Transparencia: ofrecer a las partes interesadas de forma accesible, clara, comprensible y exacta, en un periodo razonable de tiempo, información completa sobre los hechos que pudieran afectarlos.
- Comportamiento ético: basar permanentemente su comportamiento en la ética de la honestidad, la equidad y la integridad, atendiendo las expectativas de sus partes interesadas.
- Consideración de las partes interesadas: respetar, considerar y responder a las expectativas de las partes interesadas.
- Respeto del Marco Normativo: como punto de partida, para ser socialmente responsable, es un mandato cumplir con la normativa vigente aplicable.
- Normativa Internacional: adoptar las prescripciones de los tratados y otros acuerdos internacionales relacionados con la responsabilidad social.

---

<sup>51</sup> Idem;

- **Derechos Humanos:** reconocer tanto la importancia como la universalidad de los derechos humanos, cuidando que las actividades de la organización no los perjudiquen, directa o indirectamente.

El programa lleva adelante las siguientes tres líneas de acción:

1. **Sensibilización:** Organización de Foros Provinciales de Responsabilidad Social que se realizan en distintas ciudades de la provincia con el objetivo de sensibilizar sobre el rol de los municipios como promotores del desarrollo, y su responsabilidad en la articulación de políticas y programas sostenibles junto a empresas, sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil.
2. **Articulación y cooperación con las empresas:** Constitución del Grupo Promotor de Responsabilidad Social integrado por empresas y cámaras empresariales. Este grupo tiene como objeto intercambiar información, experiencias y facilitar la difusión de mejores prácticas. Asimismo, se trabaja con otras empresas públicas y privadas de la provincia en temas de educación, trabajo e integración a personas con discapacidad, entre otros temas.
3. **Capacitación:** Implementación del Proyecto de Capacitación en Responsabilidad Social para los Municipios y sus grupos de interés. Esta capacitación tiene como objetivo desarrollar capacidades y brindar herramientas en materia de Responsabilidad Social a funcionarios de distintas áreas de los gobiernos locales que les permita generar espacios de articulación y de cooperación con empresas y organizaciones sociales, sindicatos, universidades. Más de

diez municipios ya han sido capacitados y se han realizado mesas de trabajo con organizaciones sociales y empresas.

## **Conclusiones**

En este último apartado, me gustaría dejar expresadas las principales conclusiones que se pueden derivar de esta investigación.

Como se sabe el objetivo de este trabajo fue ofrecer un análisis del vínculo entre las políticas públicas, las empresas y el Estado dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresaria. Como se explicó, el debate sobre cuáles son las funciones del Estado comienza a surgir de una manera distinta a partir de la Segunda Guerra Mundial, es en el momento en que las ciencias de las políticas se comienza a desarrollar, primero en Estados Unidos y más tarde en América Latina. Como padre del análisis de las políticas públicas encontramos a Laswell, quien formula por primera vez en 1951 *que el concepto de las políticas públicas supone lo público como una dimensión de la actividad humana regulada e intervenida por la acción gubernamental*. Si analizamos estos datos desde la perspectiva de la RSE encontramos que después de la Segunda Guerra Mundial es el momento en el que se afianzó más el debate entre las empresas y la sociedad. Fue en el año 1944 cuando estas

apreciaciones alcanzaron una formalidad mediante la Declaración de Filadelfia en la cual la Organización Internacional del Trabajo (OIT) concretó obligaciones del sector privado de la economía respecto al progreso de la sociedad. En ella se hablaba de una generación de empleos y de mejoramientos de las condiciones de trabajo como obligaciones, no sólo de las instituciones públicas, sino también de las empresas. Este acuerdo fue suscrito unánimemente por los gobiernos, empresas y sindicatos representados en ese organismo internacional.

Es así como a mediados del siglo XX comienzan los debates más específicos acerca del vínculo empresa-sociedad vinculando los problemas de elaboración de políticas públicas con el desarrollo de la RSE. Por esta razón los años cincuenta se han asociado con la primera oleada sobre el tema, ya que el examen de la interrelación entre empresa y sociedad reportó, por lo menos tres conclusiones:

- a) la empresa no tiene una exclusiva función económica;
- b) como organización, la empresa debe prestar atención a grupos específicos, principalmente en su ámbito interno;
- c) la empresa puede colaborar en la resolución de problemas sociales.

De lo mencionado previamente se desprende un supuesto que es central a lo largo de la investigación, esto es, la idea de que el dentro del proceso de la formulación de las políticas que pueden entenderse como *como una sucesión de intercambios entre los actores políticos que interactúan en escenarios formales y informales*. En la constitución de estos procesos entran en juego muchas variables, pero hay algunas, que son variables más estructurales, en las configuraciones de los sistemas de gobierno, que tienen que ver con las estructuras económicas y sociales que generan distintas configuraciones de actores según el país y la época, estos actores económicos y sociales influyen no sólo en la formulación de políticas sino también en la creación de instituciones.



Como mencionamos en el capítulo de políticas públicas, las autoras Weir y Skocpol retoman de Hugh Heclo la concepción básica de que la elaboración política es un proceso inherentemente histórico (a lo largo del tiempo) en el que todos los actores construyen conscientemente sobre los esfuerzos gubernamentales previos o reaccionan contra ellos por el hecho de tratar con los mismos (o parecidos) problemas. En lugar de ello los investigadores tienen que tener en cuenta las reacciones significativas de las políticas previas. Estas reacciones iluminan los intereses e ideales mismos que los actores implicados políticamente definen para ellos en cualquier momento dado.

En el caso de la RSE podemos ver que ocurre algo similar ya que la forma en la cual se define a lo largo del tiempo va variando según el momento histórico en el que se encuentra. Como explicamos desde de la Segunda Guerra Mundial hay una idea general de entender y de pensar a las empresas como parte de la sociedad, dentro de lo que se conoce como el Estado de Bienestar. Pero a su vez, encontramos posturas contrarias a esto, uno de los mayores exponentes fue Milton Friedman (defensor del neoliberalismo y fuerte opositor al Estado de Bienestar en los años setenta) quien aseguraba que “la responsabilidad de las empresas debe limitarse al cumplimiento de las leyes, así como a las regulaciones de la actividad económica y al respecto a las leyes de la libre competencia. Sostenía que las empresas no son las responsables de resolver los problemas sociales pues su tarea consiste en generar la maximización de los beneficios a los accionistas, respetando las leyes, costumbres y principios éticos”.

Así a lo largo del siglo XX encontramos tres posturas fuertes dentro del debate de la RSE:

- 1) La **posición radical**, propia de los economistas liberales, que rechazan la posibilidad de extender los compromisos empresariales más allá de la función económica y del compromiso con los accionistas.

- 2) La **socio-económica** que sostiene la necesidad de contar con las políticas públicas restrictivas que regulen las responsabilidades sociales de las empresas para asegurar una disminución de los desajustes socioeconómicos.
- 3) Y una **tercera posición**, que acepta la responsabilidad de compromisos sociales y la conveniencia de adoptar estrategias de autorregulación y acciones de libre decisión para definir los alcances máximos de sus iniciativas sociales.

Como se ha dejado en claro, dentro del debate de la RSE uno de los puntos de inflexión fue la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), conocida como Cumbre para la Tierra y se celebró en Río de Janeiro de 1992. Momento decisivo en las negociaciones internacionales sobre las cuestiones del medio ambiente y el desarrollo.

“Los objetivos fundamentales de la Cumbre eran lograr un equilibrio justo entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y de las generaciones futuras y sentar las bases para una asociación mundial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión de las necesidades y los intereses comunes”.

Es a partir de aquí que el desarrollo sustentable, en general, y el rol de las empresas en temáticas sociales y ambientales, en particular, adquieran gran relevancia y comienzan a posicionarse en la agenda política, social y económica de América Latina. Esto queda plasmado a través de la experiencia continental que se detalló en el capítulo II, donde se hizo referencia a la experiencia continental de la RSE en América Latina, tomando los casos específicos de Brasil, como uno de pioneros en RSE en América del Sur, Chile, Uruguay y por último nuestro país.

Siguiendo con este hilo histórico al que se quiere hacer referencia es interesante el análisis de Roitter y Camerlò quienes recorren los cambios surgidos desde la década de los 90 hacia la crisis del 2001, con la ola de privatizaciones, década crítica en todos los sentidos, ya que se habla de una reconfiguración de los roles públicos y los privados. Estos cambios (la privatización, la apertura y la desregulación) no fueron neutrales en términos de consecuencias económicas y políticas.

“Según los autores, en el marco de estas reformas la estructura productiva argentina cambia notablemente, transformando la relación existente entre la esfera de lo público y de lo privado. Así las empresas privadas no sólo pasan a ser el eje del dinamismo económico sino que, con ciertas particularidades, siguiendo la tendencia internacional se ubican además en el centro mismo de la escena social. Esto no sólo es visto en el fuerte dinamismo que toma el ámbito privado en los noventa, sino también se ve una revaloración de estas en las entidades privadas sin fines de lucro. En los últimos años, estas entidades exhiben un rol ascendente en la provisión de servicios sociales a la comunidad, ya sea en forma independiente, en alianzas con empresas, o a través de acciones coordinadas con el Estado”.

Es así como para Roitter y Carmelo hay distintos factores que influyen en nuestro país respecto a la RSE: “una creciente complejidad en la cuestión social, baja institucionalidad estatal, factores económicos estructurales, actores económicos líderes y sus dinámicas de desempeño”.

Una de las entrevistas realizadas al sector empresarial, Loma Negra, cuyas preguntas fueron contestadas por Silvia Díaz, técnica del área de RSE en la empresa y Alejandro Gschwind, Gerente de la planta, explicaban que “Si bien en la actualidad se menciona como RSE, su esencia conceptual: filantropía, caridad, solidaridad y la beneficencia junto a la moralidad, la ética y la legalidad, han venido acompañando de diferentes modos a nuestras sociedades.

Como períodos históricos se pueden mencionar los siguientes:

- la época del Virreinato.(1726-1859) Con actividades ligadas a la filantropía en relación al fuerte movimiento migratorio que existía en la época.
- 1860-1919 –se comenzaba a consolidar la sociedad civil y en paralelo surgían asociaciones de ayuda mutua, de beneficencia.
- 1920-1982 – este período estuvo marcado por una gran movilidad social y económica, diferentes sectores tanto el empresarial como el sindical se fortalecieron. El gran desarrollo industrial, hizo que algunas empresas construyeran hasta las viviendas para sus empleados. Nuestra ciudad es un claro modelo de esta época.
- 1983- 1990. el principal cambio en este periodo fue la apertura de la economía hacia un modelo liberal,
- Claramente con la llegada de la democracia se fortalecen las asociaciones, algunas vinculadas al cuidado del medio ambiente, problemáticas sociales y educativas, promoción social. Muchas de estas actividades fueron promovidas por fundaciones”.

Esto para la investigación significa un punto importante ya que estamos haciendo referencia a la forma en la que emerge la RSE en Argentina, atravesada por los cambios mundiales de fines de los años ochenta y que tuvieron su apogeo a lo largo de los noventa, con una coyuntura liberal, empresarial y de retroceso estatal. Hoy en día, bajo el contexto de la crisis del 2008 y los fuertes cambios que se están desarrollando en los países desarrollados, acompañados de una alta tasa de desempleo, achicamiento, privatizaciones y distintos tipos de complejidades sociales, América Latina se encuentra enmarcada en un momento diferente, más allá de aún no se puedan resolver cuestiones estructurales, como la pobreza, indigencia, desocupación, estas brechas en muchos países se han podido combatir. Argentina es uno de

estos países donde se han tratado de aplicar medidas de participación, de colaboración, de universalización probando alternativas democráticas y que invitan a un debate.

Belén Cafiero, es la experta en el tema que nos ha dado su opinión acerca del inicio de la RSE: “En Argentina, la RSE como intento de diferenciación de la filantropía empresaria se inició durante la década del ‘90, al compás de la creciente relevancia que adquirieron las empresas como consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación. Fundamentalmente, la instalación del capital transnacional provocó profundas transformaciones en el mapa de actores empresarios e introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas.

Sin embargo, el principal impulso para la RSE en Argentina fue la crisis de 2001. Fue en este momento en que se puso en agenda, y también el que es recordado por empresarios y analistas como el momento de “darse cuenta” del rol social de las empresas en la sociedad.

Si bien las intervenciones de las empresas en lo social tienen antecedentes históricos en el escenario nacional, no sería del todo cierto afirmar que éstos fueron los que luego directamente convergieron en la RSE, pues ésta no parece ser un resultado del desarrollo histórico de las vinculaciones empresa-sociedad en la escena nacional, sino que más bien una situación de irrupción, asociada a las transformaciones del mapa de los actores empresarios al pasar las grandes firmas nacionales, junto con las empresas estatales, a manos de capitales extranjeros, proceso en el cual concepto “desembarca” junto con éstos capitales. Sin embargo, es posible pensar la convergencia de ambas tradiciones”.

Sabemos que en lo que respecta a esta investigación, en el 2008 el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, la subsecretaria de Relaciones Institucionales comenzó el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social: “que tiene el fin

de encontrar un espacio de diálogo, reflexión y aprendizaje en torno a la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible en la provincia, para buscar fortalecer los vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno provincial y municipios y el sector privado bonaerense”.

Como se detalló este programa consta de objetivos generales y específicos. Dentro de este primero, encontramos “propiciar el diálogo entre el Estado, las empresas y la Sociedad Civil en la definición tanto de determinados problemas, como también en la construcción y gestión de soluciones. Y además articular los proyectos y programas de la responsabilidad social empresaria con las políticas sociales”. Y dentro de los objetivos específicos se presentan: “la construcción de alianzas estratégicas, instaurar mecanismos de coordinación de acciones de todos los actores, diseñar implementar y evaluar los proyectos sociales en los temas de salud, educación cultura, turismo, responsabilidad civil y ciudadanía, espacio público, derechos humanos, micro-emprendimientos productivos, niñez, juventud, tercera edad, esparcimiento, género, tecnología, medio ambiente, etc. También se encuentran campañas de sensibilización en materia de responsabilidad social en su sentido extenso. Además promover el voluntariado corporativo y social e instruir acciones de optimización de calidad de las instituciones públicas y privadas”.

Aquí mismo se presenta a la RSE con la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades, incluyendo productos, servicios y procesos, a través de un comportamiento ético y transparente. Se relaciona directamente esta responsabilidad con un modelo específico de gestión que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de las actividades de las organizaciones. Lo cual significa el compromiso con la sociedad, su entorno y sus diversos públicos de interés. Según el programa, hablar de Responsabilidad Social *supone entonces*

*un cambio cultural en el marco en el cual se rescaten: los valores, la conducta ética, la transparencia y la participación activa de los diferentes actores sociales.*

Marcelo Lopez, en actual Director del Programa, fue quien contestó las preguntas en torno al tema, el nos explicó: “En el 2008 se creó acá (...) en la provincia de Buenos Aires el programa institucionalmente depende de la Jefatura de Gabinete que estaba desde el 2007 Alberto Pérez, hubo una última reestructuración en diciembre del 2011 por lo cual nosotros ahora institucionalmente estamos vinculados a la Secretaría de relaciones con la comunidad y comunicación y era fortalecer los vínculos con las empresas, desde una tarea que se venía desarrollando desde el sector privado, y organizaciones del tercer sector y de las organizaciones de la sociedad civil que no tenían un reflejo, un vínculo directo con la provincia de Buenos Aires. Tomando en cuenta nada más que la provincia de Buenos Aires tiene el índice de presencia de empresas de la República Argentina más importante, digamos, la provincia de Buenos Aires es el motor económico de la República Argentina, las empresas de más volumen de facturación, con mayor cantidad de empleos, residen en la provincia de Buenos Aires, de las grandes empresas. Pero además, tiene una fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas, digamos, cada vez crece más la presencia de pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto había que, de alguna manera en un tema que había surgido en el sector privado honestamente para algunos, como moda para otros, como necesidad para otros sectores, de generar una mejor articulación. Y así se creó un tema que estaba en la agenda pública y que no tenía a nivel institucional una presencia. Bueno se creo entonces el programa para darle una institucionalidad”.

Este programa entiende la existencia de un trabajo en red que incumba al Estado, las Empresas y la Sociedad Civil, en el plano teórico aquí deberían quedar plasmadas las siguientes ideas: *innovación/calidad; definiciones de problemas sociales; construcción de alternativas; gestión de soluciones*. En lo que respecta a la relación particular entre Estado y

las Empresas, las ideas centrales giran en torno a: “potenciar programas y proyectos de las empresas en materia de RSE; identificación de problemas sociales prioritarios; fortalecer organizaciones de la sociedad civil; articular con municipios; articular recursos técnicos/institucionales/materiales/comunicacionales”. Y acerca de la relación Estado Sociedad Civil: *fortalecimiento institucional; transferencia de metodología; soporte en la calidad de la gestión de las OSCs (universidades-sindicados y otros); Ejecución articulada de los proyectos; Articulación con Municipios.*

Marcelo Lopez en la entrevista nos explicaba que el programa “al principio para articular conocimiento, hay mucho recelo, vos sabes que el sector privado y el sector público al principio siempre se recelan de ciertas cosas; y desde el año pasado se le dio otra impronta, que es tratar de trabajar directamente en el campo, sobre proyectos y programas concretos, independientemente de la tarea de sensibilización que se sigue haciendo, pero que fue la primer etapa del programa, digamos: del 2008 al 2011 hubo toda una etapa de sensibilización de decir a las empresas “Bueno el tema de Responsabilidad Social es un tema importante”, ahora lo que viene ahora es poner en práctica eso y llevar a cabo programas y acciones concretas y eso es lo que intentamos hacer y eso es lo que estamos haciendo y es lo que venimos haciendo desde enero...”

Según lo mencionado, cabe señalar que en el Banco Interamericano de Desarrollo se puede extraer algunos mensajes que nos pueden servir para que esta política siga delante de la mejor manera, entre ellas:

***¡Los procesos son importantes!*** *El proceso por el medio del cual se debaten, aprueban y ejecutan las medidas de políticas (el proceso de formulación de políticas, de ahora en mas PFP) tiene un fuerte impacto en la calidad de las políticas públicas, en particular en la capacidad de los países para crear un entorno estable en las políticas públicas.*



***Los efectos de las instituciones políticas sobre los procesos de formulación de las políticas públicas sólo pueden entenderse de manera sistémica.***

***La capacidad de los actores políticos para cooperar a lo largo del tiempo es un factor determinante y crucial de la calidad de las políticas públicas. Son múltiples los actores (como políticos, administradores y grupos de interés) que operan en diferentes momentos del PFP. Si estos participantes pueden cooperar entre ellos para concertar acuerdos y mantenerlos en el transcurso del tiempo, es probable que se desarrollen mejores políticas. En sistemas que alientan la cooperación es más probable que surja un consenso en cuanto a la orientación de las políticas y los programas de reforma estructural, y que los gobiernos sucesivos consoliden lo que han logrado sus predecesores.***

***Es más fácil que existan procesos políticos eficaces y mejores políticas públicas si los partidos políticos están institucionalizados y son programáticos, las legislaturas cuentan con una sólida capacidad para elaborar políticas, los sistemas judiciales son independientes, y la administración pública es fuerte. Este ítem hace referencia a distintos puntos a la vez: Partidos políticos bien institucionalizados: Los partidos institucionalizados y programáticos tienden a ser actores congruentes en las políticas de largo plazo. Un sistema político con un número relativamente pequeño de partidos institucionalizados tiene más probabilidades de generar cooperación inter-temporal y de propiciar una orientación consensua y sostenida de las políticas en cuestiones cruciales (políticas de Estado). Una legislatura con una sólida capacidad para elaborar políticas: las políticas tienden a ser mejores cuando las legislaturas desarrollan la capacidad para elaborar y participar constructivamente en la formulación de políticas nacionales, e lugar de adoptar un papel subordinado, en el que sólo refrendan automáticamente los deseos del Poder Ejecutivo. El poder judicial Independiente: Un Poder Judicial***

*Independiente y eficaz puede ser un facilitador que promueva la negociación entre los actores políticos al hacer cumplir obligaciones derivadas de sus compromisos y al garantizar que ninguno de los actores exceda los límites que le imponen la Constitución y la Ley. Una administración pública bien desarrollada: Una Administración Pública fuerte y técnicamente competente puede contribuir a la calidad de las políticas públicas y darles más estabilidad, mejorar la calidad general de la implementación y evitar que ciertos intereses especiales se apropien de los beneficios de las políticas públicas.*

Estos consejos son algunos que pueden ser aplicados para nuestro tema, y que pueden significar una forma de poder obtener una política eficaz y que perdure a lo largo del tiempo.

Según Eugenio Lahera “una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y aquellos flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y frecuentemente con la participación de la comunidad y del sector privado. Teniendo en cuenta a Weir y Skocpol la política es considerada por las autoras, más bien como un campo de batalla socioeconómico, bien como una conversación intelectual entre gente que intenta comprender la situación y decidir que se podría/debería poder hacer”.

Dentro del programa de Fortalecimiento de RSE se considera como actor económico que es, “la administración pública es susceptible de ser examinada como un empleador más, y el contar con sus propias políticas de transparencia y de reporte, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos, etc. le permiten convertirse en líderes de la temática de la Responsabilidad Social a través del ejemplo. Otro rol importante a cumplir por el sector público en el fortalecimiento de la cultura de la Responsabilidad Social es a través de la aplicación de mecanismos de la vinculación del gasto público a empresas socialmente responsables, a través de la incorporación de cláusulas sociales en los concursos públicos o de las compras o contrataciones éticas. El sector público puede promover la

incorporación de la Responsabilidad Social brindando respaldo político y promoción tanto al concepto y a la práctica de la Responsabilidad Social, como a las diferentes iniciativas existentes en la temática, a través de mecanismos tales como la producción de materiales de difusión, el reconocimiento de los esfuerzos de organizaciones a través de la instauración de premios o menciones”.

Los principios señalados por el programa respecto a la RSE son los siguientes:

- *Rendición de cuentas: aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones y acciones, respondiendo tanto a las autoridades legales como a las partes interesadas y a la sociedad en general.*
- *Transparencia: ofrecer a las partes interesadas de forma accesible, clara, comprensible y exacta, en un periodo razonable de tiempo, información completa sobre los hechos que pudieran afectarlos.*
- *Comportamiento ético: basar permanentemente su comportamiento en la ética de la honestidad, la equidad y la integridad, atendiendo las expectativas de sus partes interesadas.*
- *Consideración de las partes interesadas: respetar, considerar y responder a las expectativas de las partes interesadas.*
- *Respeto del Marco Normativo: como punto de partida, para ser socialmente responsable, es un mandato cumplir con la normativa vigente aplicable.*
- *Normativa Internacional: adoptar las prescripciones de los tratados y otros acuerdos internacionales relacionados con la responsabilidad social.*
- *Derechos Humanos: reconocer tanto la importancia como la universalidad de los derechos humanos, cuidando que las actividades de la organización no los perjudiquen, directa o indirectamente.*

Sin embargo es precisamente este vínculo que quizás se presenta para el Estado como un momento ideal, pero lejos está de serlo en la realidad. Esto se puede dar por diferentes factores, por empezar como hemos venido diciendo la RSE es un proceso nuevo que se está dando en nuestro país, con lo cual determinados matices de este se suelen confundir desde lo conceptual hasta las mismas prácticas que esta realiza. Una de las entrevistas realizadas, de hecho fue la primera, a Mirta Maglietta que es Gerente del área de RSE en la auditoría Ernst & Young comienza la entrevista contando: “nosotros venimos haciendo un montón de acciones de responsabilidad social que no llamamos acciones de responsabilidad social porque no se usaba llamarlo así... Yo siempre estuve en RRHH hace 27 años que estoy en la compañía, los dos primeros de secretaria el resto en RRHH. Desde RRHH hacíamos un montón de acciones; acciones como de repente una campaña filantrópica, de juntar leche y pañales para el hospital de niños, hacer las cajas de noche buena y navidad para que comieran todos... bueno clases en la universidad que se venía llevando un fiche docente de quienes daban clases en la universidad y de los chicos que eran ayudantes y a lo mejor trabajos pro-bonos para Caritas, el Hospt. de niños, o sea se hacían distintos trabaos y no se les cobraba”. Esto un ejemplo de la indefinición conceptual del término RSE principalmente en casos como este donde la particularidad que se da es que la empresa fue evolucionando y re-adaptando sus prácticas a los cambios de nuevo mundo. Ellos hacían campañas filantrópicas de distinta índole, pero el caso de Hernst & Young empresa trasnacional, comienza a adaptar una estrategia específica de la sede central: “nosotros tenemos una estrategia corporativa de RSE que tiene tres patas, tiene tres pilares fundamentales que se llama la “Estrategia de las tres Es” que es Education (que es educación) entrepreneurship (que es toda la parte de espíritu emprendedor) y environment (toda la parte de medio ambiente). ¿Por qué estos tres pilares fuertes? O sea... buenas acciones hay un montón para hacer, pero acá son los tres lugares donde la firma piensa, nosotros pensamos que podemos

incidir más positivamente, tener mayor impacto, es decir concentrarse para tener más impacto”. En este caso en particular donde las pautas generales de RSE ya están pre establecidas por la “casa matriz” es más difícil tratar de vincular la relación empresa- Estado, ya que la dentro de las pautas generales el Estado no tiene participación, no es tenido en cuenta como un posible agente de interacción. De hecho una de las preguntas hechas a Mirta Maglietta fue si tenían algún vínculo con algún sector estatal y la respuesta fue la siguiente: “como te dije cuando hablamos nosotros no hemos trabajado, la verdad no sé de qué manera podríamos trabajar con el Estado, lo único que si hicimos es con el gobierno de la ciudad fue hacer uno contrato para poder hacer un espacio en la vereda de acá abajo para poder dejar las bicicletas. Pero ya te digo, eso no es tanto...” Claramente hay un profundo desconocimiento de las acciones que se pueden vincular con el Estado, o con programas específicos de este. Pero más allá del desconocimiento, que es posible (dada la novedad en cuestiones políticas que representa el Programa de Fortalecimiento de la sociedad civil y la RSE) lo más curioso es que el plano estatal no se presenta ni siquiera dentro del imaginario como posible conector de proyectos/ideas/ programas.

Pero por otro lado tenemos el caso de Loma Negra, que también se encuentra en una situación similar, en el sentido de que ellos venían haciendo RSE desde hace muchos años, desde antes que se conociera por ese nombre. Como nos explicaban más arriba ellos se ubican dentro de los años 1920-1980, en un momento de movilidad social y económica, donde se fortalece el sector empresarial y el sindical, Loma Negra fue el caso donde la empresa construía (en esa época) casas para sus empleados. Ellos consideran: “que los logros son sistematizar el trabajo, establecer grupos responsables de la implementación de la política de Fundación, alineación con las políticas públicas, compromiso de los colaboradores de la empresa, incorporar a espacios cotidianos de la empresa el accionar de la Fundación, la relación con la comunidad, el involucramiento de diferentes sectores. Em este

caso si hay un vínculo fuerte com El Estado: si en los últimos años la Fundación ha definido que en cada región sus programas se encuentren alineados a las políticas públicas implementadas. Esto implica en primera instancia evitar superposición de recursos y de esfuerzos. La relación mas directa está con el estado municipal, es uno de los actores que forma parte del Consejo de Desarrollo Comunitario y socio continuo en la implementación de los programas. Los diferentes estados provinciales, la relación con los mismos es a través generalmente de la firma de convenios con instituciones educativas”. No por eso consideran que las relaciones son faciles, ellos mismos reconocen que em diferentes áreas La relación es dificultosa. Pese a eso si existe um vínculo presente com las políticas municipales (en este caso de Olavarría) que están relacionadas con las practicas empresariales.

Aquí es interesante lo que nos comenta Belen Cafiero, cuando le preguntamos acerca de cuáles le parece a ella que son las empresas que han logrado una mayor recepción en materia de RSE “no podría hacer una evaluación en términos tan globales. Si indicar que es interesante ver el tipo de RSE que desarrollan las empresas de acuerdo a las localidades en las que están asentadas y al tipo de producción que realizan: las empresas en grandes ciudades tienden a promover actividades educativas o culturales por ejemplo, mientras que empresas extractivas en pequeñas localidades cubren un gran espectro de intervenciones: salud, educación, desarrollo productivo, etc.”

El cuadro que se expuso en el capítulo II de Lozano, donde se exponen diferentes argumentos en contra y a favor de la RSE, nos ayudará a poder relacionar las principales ideas expuestas en nuestra investigación.

Por un lado en lo que respecta al aspecto **Ético-cultural** los argumentos en contra de la RSE están relacionados básicamente en considerar al accionar empresarial como un “egoísmo ilustrado” que promueve sólo los intereses empresariales. Esto es una postura que se ve reflejada por las políticas utilizadas por diferentes empresas. En muchos casos esta idea

se puede discutir fuertemente ya que muchas empresas tienen campañas intensas y progresivas de RSE, pero si es cierto que muchas otras lejos están de poder formular campañas exitosas. En nuestra entrevista con Marcelo Lopez, nos comentó que este es precisamente el obstáculo más fuerte que encuentran desde el Estado, encontrarse con empresas que dicen que hacen RSE y no lo hacen: “La cantidad de empresas que dicen que hacen responsabilidad social y que las convocas a trabajar en el área de responsabilidad social y cuesta muchísimo que se pongan a trabajar. Son muy pocos los que realmente tienen un actitud real de hacer responsabilidad social (...) cuando vos le decís hagamos un proyecto a largo plazo, sustentable, cuesta un montón. Y te publicitan como gran cosa que capacitaron a 20 personas en pacheco. Este es el principal obstáculo, hay mucha mentira, y es tan bueno esto, puede ser tan revolucionario, la forma de comunicarse y la forma de vincularse empresas y sociedad que es una pena que existan todos estos obstáculos. Bueno la tarea nuestra es derribar esos obstáculos y mostrar a los otros que hacer las cosas bien, insisto, es un buen negocio”. Junto a esto, podemos decir que si bien el proceso de RSE en el empresariado argentino es un proceso relativamente moderno pero que paralelamente en estos últimos años ha tomado más fuerza, Belén Cafiero explica que: “las empresas profundizarán la línea de considerar la RSE no como un *extra* o agregado dependiente de la buena voluntad de los directivos, sino como parte del plan del negocio de las compañías. Esto es, unir inextricablemente, desde lo simbólico y discursivo, la responsabilidad a las mismas prácticas de negocios, apuntando así a consolidar a las empresas como actores morales”.

Por otro lado tenemos también el aspecto **Socio-cultural**, que está vinculado al anterior, ya que los argumentos contra tienen que ver por un lado con esta imagen que quiere mostrar la empresa, refiriéndose a una imagen no sincera ya que estas políticas son una excusa para fomentar la imagen y por otro lado esto convertiría a las empresas a instituciones dominantes

socialmente. Esto se puede discutir de diferentes puntos de vista ya que en lo que respecta este análisis se demostró que las empresas lejos están de convertirse en instituciones donde lo social sea lo predominante. En la entrevista a la gerencia de Loma Negra al momento de hacer un balance general de la RSE en nuestro país nos contaron lo siguiente: “con frecuencia, las contribuciones sociales de una empresa surgen de iniciativas personales de la dirección y no se realizan de manera sistemática. Además, existe muy poca especialización de los empleados a cargo de las actividades sociales y falta cooperación entre las empresas. Al no institucionalizar sus actividades, las empresas se ven afectadas por la poca transparencia y visibilidad, que son muy importantes para superar la desconfianza de la opinión pública en Argentina. Sólo desarrollando sus programas sociales en forma transparente, pueden demostrar al público y al gobierno el impacto positivo que el sector privado puede tener y la necesidad de aumentar las deducciones impositivas”. En el aspecto sócio-cultural quedan relacionados los nuevos cambios conyunturales que el mundo ha dado especialmente en los últimos 15 años, donde se ha cambiado la perspectiva por lo menos en lo teórico en lo que respecta a las funciones de las empresas. Es cierto también que hay mucho marketing, hoy en día podemos ver en publicidades a través de distintos medios (TV, radios, diarios) políticas de sustentabilidad y de RSE que las empresas han llevado a la práctica, de hecho si entramos a las páginas webs de empresas de diferentes rubros tendremos un apartado correspondiente a las políticas de RSE. Esto conforma una nueva manera de concebir las nuevas tareas que son parte de la agenda empresarial, sin dejar de lado que es un proceso que se encuentra en pleno proceso de maduración.

Un tercer punto respecta al plano de la **Gestión** donde los argumentos en contra de la RSE están basados en la idea de que políticas de este tipo generan confusión en la gerencia y en los empleados acerca de cuáles deben ser los objetivos del trabajo, y que además los integrantes de la empresa no están preparados para resolver este tipo de problemas. Esto



surgió de las entrevistas también, justamente cuando se le pregunto a la gente de Loma negra cuáles eran uno de los principales obstáculos con los que se habían tenido que enfrentar surgió que es “la escasa formación en temas relacionados con lo social, que poseen los colaboradores, ya que por su formación profesional la orientación es totalmente opuesta. Este planteo es válido ya que son profesionales provenientes de las ciencias duras, que se encuentran con responsabilidades de implementar acciones con impacto en la comunidad”. Esto esta vinculado directamente a nuevos cambios que se están dando en el sistema organizacional del ámbito empresarial (principalmente) donde las mismas empresas no poseen una estructura ni puestos laborales que puedan abordar de manera más profunda los temas sociales, esto puede ser uno de los motivos por lo cual muchas de estas empresas terminan reduciendo sus acciones de RSE a informes que sólo son protocolares o sólo se hacen para cumplir con normas específicas. Desde mi punto de vista este es uno de los ámbitos desde donde la política pública puede intervenir, para, desde el plano teórico romper con concepciones que se alejan a las nuevas coyunturas socio-políticas y de entender que la RSE (pensándola de manera tal que se relaciones nuestras tres esferas: Empresa, sociedad civil y Estado) puede ser algo realmente bueno. Encontrar la forma de nuevas capacitaciones, o casos específicos donde desde un área dentro de una empresa se trabaje seriamente lo social serían ejemplos de prácticas se pueden aplicar para que el sector empresario no subestime o reduzca la RSE a lo más básico que se puede hacer.

En el plano **Económico** la principal crítica que aparece a las acciones de RSE tienen que ver con la idea de que recursos para objetivos sociales conlleva a una disminución de la eficiencia productiva. Desde este punto de vista hemos dado el ejemplo en el capítulo II de Responsabilidad Social Empresaria en el apartado de el debate teórico cuál es la postura de la visión socioeconómica explicando que los tiempos han cambiado y con ellos, las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios, para dar un ejemplo específico los

autores Robbins y Couter dan el caso particular de la empresa Manville que optando por una política de corto plazo, muchos trabajadores murieron innecesariamente, los accionistas perdieron dinero y una importante corporación quedó arruinada; el objetivo según los autores es que una compañía debe adoptar la RSE para su propia supervivencia. Es así como esta visión socioeconómica propone que los gerentes deberían preocuparse de maximizar el rendimiento financiero a largo plazo, lo cual implica aceptar ciertas obligaciones sociales y los costos que estas implican. “Deben proteger el bienestar de la sociedad no contaminando, no discriminando, no incurriendo en publicidades engañosas, y así sucesivamente”. Este enfoque sostiene adaptarse a la nueva realidad ya que la sociedad mis acepta e incluso alienta a los negocios para que se involucren en el ambiente social, jurídico y político. Desde el sector estatal Marcelo Lopez nos contó que muchas veces ha ocurrido (y ocurre) que determinadas organizaciones de la sociedad civil reciben subsidios de marcas que de golpe le dan mucha plata y después no encontraban la forma de destinarla a proyectos de largo plazo y se terminaba acabando rápido, él explica que lo que mejor saben hacer las empresas es gestionar sus recursos financieros y económicos, es decir, administrar la plata, por eso son empresas. Desde el programa estatal lo que se intenta hacer es que enseñarle a las empresas a meterse en su mirada de intereses, sus intereses particulares, para vincularlos con los intereses particulares de la comunidad. Según Lopez esto para las empresas es beneficioso, y claro que lo es, es saber aprovechar los recursos. La idea desde el trabajo estatal es poder encontrar el espacio donde estas acciones se vean reflejadas en las elecciones que los consumidores hagan de los productos que utilizarán diariamente. Por lo tanto una empresa que invierta en RSE será mejor vista por la comunidad y tendrá un plus al momento de la compra. Esta es la postura estatal y es por supuesto la postura de las empresas, por eso lo hacen, lo difícil (como ya lo hemos mencionado) es poder encontrar aquellas corporaciones que realmente trabajan en materia de RSE y poder discriminar a aquellas que dicen trabajar,

lo cual representa un verdadero problema a la hora del análisis. Uno de los argumentos a favor de estas posturas económicas es que la RSE es “una manera de demostrar que no sólo la maximización asegura la sostenibilidad de la empresa”.

Y como último punto para evaluar según el cuadro de Lozano, y a modo de cierre, es el aspecto **Político**. Es aquí donde entra en juego gran parte del debate que giró en torno a nuestra investigación, ya que las posturas en contra a la RSE tienen que ver, en parte, con otorgarle una función a las empresas que no le corresponden. La realidad nos lleva a contradecir esta idea, ya no podemos pensar que las acciones de las empresas no tengan en cuenta los efectos sociales. La mirada macro en la que se han estado planteando las cosas sobre todo en los últimos años nos obligan a descartar este tipo de posturas y de entender que el actuar empresarial tiene que considerar el bienestar de toda la cadena de valor que involucra su producción. Pero el punto clave aquí no es que las empresas deban actuar de la manera que mejor les parezca, porque eso quedaría directamente reducido a los intereses específicos de la empresa; sino que es el Estado, el trabajo conjunto el sector estatal, el que debe regular estas políticas, porque es quien puede de manera objetiva resguardar los intereses de la sociedad civil. En este punto en particular es muy interesante lo que nos explicó Belén Cañero, al momento de preguntarle sobre los obstáculos que se han presentado en la RSE, ellas dice: “no creo que se hayan presentado grandes obstáculos teniendo en cuenta que el ámbito de la RSE es un ámbito de casi completa desregulación. Esto es, en términos de los actores involucrados, las empresas han llegado con esta política hasta donde han querido. Dentro del ámbito empresarial, hay problemas de superposición, de poca coordinación entre actores que trabajan las mismas temáticas o en las mismas localidades”. Esto es parte de uno de los principales desafíos que tiene el específicamente el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y de RSE, ya que estamos hablando de las regulaciones que deben intervenir. Hablar de leyes resulta llamativo, para el Estado y ni hablar para las

empresas. Como comenté en la introducción, mi primer acercamiento con la RSE fue asistir a la conferencia anual del IARSE, una de las preguntas que hice fue si podían contar algún caso donde empresas y Estado se relacionen, el coordinador general de la conferencia, contesto que no había tareas conjuntas. Esto desde el principio generó en mí incertidumbre, y hasta me había resultado muy raro que de todas las empresas que habían asistido ninguna esté vinculada de alguna manera con el sector estatal. Claramente después encontré casos donde si bien no son de manera directa con el programa de fortalecimiento si lo hacían con el Ministerio de Trabajo, por ejemplo. Pero pese a eso hay que tener en cuenta que es muy difícil que en el imaginario entre la idea de que ambos sectores puedan trabajar juntos, las empresas por supuesto sienten que el Estado estaría interviniendo en el accionar cotidiano (o en determinadas acciones) de estas y el control podría tornarse tedioso.

El aspecto político tiene que lograr con el paso del tiempo poder desarrollar políticas a través de las cuales las empresas deban alinearse, pero que involucre a además a la comunidad que puede afectar o que puede ayudar, de manera directa o indirecta, construyendo una nueva perspectiva de regulación. Como nos comentó Cafiero en la entrevista, donde explicó que para ella la RSE es una propuesta empresarial para un determinado grupo de empresas, Estado y sociedad civil, que busca un nuevo balance entre lo público y lo privado en el que las empresas aparecen como actores legítimos (y privilegiados) de intervención en lo social. El objetivo es tanto para la sociedad civil como para el sector estatal que trabaja en la cuestión es que no haya una desactivación de la regulación públicas en las actividades que a esta le competen. La intervención del Estado es necesaria para poder fomentar una regulación más fuerte, que exceda un balance anual (como nos comentó Marcelo Lopez, dando a entender que muchas veces esos balances son armados por consultoras privadas, que poco saben del trabajo/inversión social de la empresa). Para esto es prioritario que aquellas empresas que realmente quieran hacer RSE de manera consciente y

sería cuenten, por empezar, con un área de capacitadores sociales proveniente de las ramas humanísticas, para intervenir en el desarrollo y seguimiento de dicha política. Además esta área se debe encargar de fomentar los valores y políticas que deben ser aplicadas a todos los empleados de la compañía, ya que no debe quedar como un sector aparte de la misma, abstracto, sino que debe estar profundamente vinculado con las preocupaciones y cotidianidades de los empleados. Así mismo el vínculo con toda la cadena de valor debe estar puesto también en la comunidad a la que su producción involucra: desde los vecinos hasta la persona que consume/ utiliza el producto que se fabrica. Al tener en cuenta esta serie de cuestiones se puede crear anualmente un balance público, pero que el Estado tomó la formalidad de controlar, donde queden claros los objetivos, cuales se pudieron cumplir y cuáles no, cuáles han sido los motivos de ambos caminos, cuáles son los nuevos desafíos que encontrará la empresa, etc... El Estado no sólo debe tener una mirada crítica hacia este balance si no que también debe acompañar a aquellas empresas que necesiten de su ayuda, para no dejar todo en manos del sector empresario, con el fin de poder establecer prioridades para con los ciudadanos, que la empresa no tiene porque saber. De esta manera entendemos al Estado como un Estado más fuerte, que intervenga, controle y regula el accionar privado en constante vínculo con la comunidad.

## **Anexos**

1) Cuadro ANEXO N°1.

<b>1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b>
--

**Meta 1:** Reducir a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar

1. Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día (Banco Mundial)
2. Coeficiente de la brecha de la pobreza a 1 dólar por día (Banco Mundial)
3. Proporción del ingreso o consumo que corresponde a la quinta parte más pobre de la población (Banco Mundial)

**Meta 2:** Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre

4. Prevalencia de niños menores de 5 años de peso inferior a lo normal (UNICEF)
5. Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria (subnutrición) (FAO)
2. Lograr la enseñanza primaria universal

**Meta 3:** Velar por que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria

6. Tasa neta de matrícula en la escuela primaria (UNESCO)

7. Porcentaje de los estudiantes que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado de la escuela primaria (UNESCO)

8. Tasa de alfabetización de las personas de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años (UNESCO)

3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer

**Meta 4:** Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes del fin del año 2015

9. Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior (UNESCO):

10. Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años (UNESCO)

11. Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola (OIT)

12. Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional (IPU)

4. Reducir la mortalidad infantil

**Meta 5:** Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años

13. Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años (UNICEF)

14. Tasa de mortalidad infantil (UNICEF)

15. Porcentaje de niños de 1 año vacunados contra el sarampión (UNICEF)

5. Mejorar la salud materna

**Meta 6:** Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes

16. Tasa de mortalidad materna (OMS)

17. Porcentaje de partos con asistencia de personal sanitario especializado (UNICEF)

**6. Combatir el HIV/SIDA, el paludismo y otras enfermedades**

**Meta 7:** Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA

18. Tasa de morbilidad del VIH entre las mujeres embarazadas entre los 15 y los 24 años de edad (ONUSIDA)

19. Uso de preservativos dentro de la tasa de uso de anticonceptivos y Población de 15 a 24 años que tiene conocimientos amplios y correctos sobre el VIH/SIDA

20. Relación entre la matrícula de niños huérfanos y la matrícula de niños no huérfanos de 10 a 14 años (ONUSIDA)

**Meta 8:** Haber comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves

21. Tasa de prevalencia y mortalidad palúdicas (OMS)

22. Proporción de la población de zonas de riesgo de paludismo que aplica medidas eficaces de prevención y tratamiento del paludismo (UNICEF):

23. Tasa de prevalencia y mortalidad de la tuberculosis (OMS)

24. Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento breve bajo observación directa (OMS)

7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

**Meta 9:** Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente

25. Proporción de la superficie de las tierras cubiertas por bosques (FAO)

26. Proporción de la superficie de las tierras protegidas para mantener la diversidad biológica (UNEP)

27. Uso de energía (Kg de petróleo equivalente) por \$1000 (PPA) del producto interno bruto (PIB) (Banco Mundial)

28. Emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) per cápita y Consumo de clorofluorcarbonos (CFC) que agotan la capa de ozono

29. Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos (OMS)

**Meta 10:** Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable.

30. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua potable (OMS/UNICEF)

31. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento (OMS/UNICEF)

**Meta 11:** Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios

32. Población en tugurios como porcentaje de la población urbana (índice de seguridad de la tenencia) (UN-Habitat)

8. Fomentar la asociación mundial para el desarrollo

**Meta 12:** Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio Se incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional.

**Meta 13:** Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados Se incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza.

**Meta 14:** Atender las necesidades especiales de los países sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y los resultados del vigésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General)

**Meta 15:** Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.



**Meta 16:** En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.

**Meta 17:** En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo.

**Meta 18:** En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

#### *Asistencia oficial para el desarrollo*

- 32. La AOD neta como porcentaje del producto nacional bruto (INB) de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE (los objetivos son destinar el 0,7% del total del ingreso nacional bruto a la AOD y el 0,15% a los países menos adelantados)
- 33. Proporción de la AOD destinada a los servicios sociales básicos (educación básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento)
- 34. Proporción de la AOD que no está condicionada
- 35. Proporción de la AOD destinada al medio ambiente de los pequeños Estados insulares en desarrollo
- 36. Proporción de la AOD destinada al sector del transporte de los países sin litoral

#### *Acceso a los mercados*

- 37. Proporción de las exportaciones (por su valor y sin incluir las armas) admitidas libre de derechos y cupos
- 38. Aranceles y cupos medios aplicados a los productos agrícolas y textiles y el vestido
- 39. Subsidios a la exportación y la producción de productos agrícolas en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
- 40. Proporción de la AOD ofrecida para ayudar a crear la capacidad comercial

#### *Sostenibilidad de la deuda*

- 41. Proporción de la deuda bilateral oficial de los países pobres muy endeudados que ha sido cancelada
- 42. Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios
- 43. Proporción de la AOD ofrecida como alivio de la deuda
- 44. Número de países que alcanzan los puntos de decisión y de culminación en la iniciativa para la reducción de la deuda de los países muy endeudados
- 45. Tasa de desempleo de las personas comprendidas entre los 15 y los 24 años
- 46. Proporción de la población con acceso estable a medicamentos esenciales a precios razonables
- 47. Número de líneas de teléfono por 1.000 habitantes
- 48. Número de computadoras personales por 1.000 habitantes.

## 2) Cuadro ANEXO N° 2

Información extraída de <http://www.codigor.com.ar>

### Listado de Empresas Firmantes del Pacto Global en Argentina

El **23 de abril de 2004** se dio inicio oficial a la implementación del Pacto Global, luego de la convocatoria voluntaria por parte del PNUD, que hiciera a las empresas privadas para que apliquen en forma inmediata la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. La red argentina del Pacto Global, está conformada por 245 entidades, siendo la más numerosa en América Latina y la tercera en importancia del mundo. Las firmantes iniciales han sido:

1. ABBA Tours
2. Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.
3. ADIGAS
4. Administradora de Recursos Empresarios S.R.L.
5. Aeropuertos Argentina 2000
6. Aguas Argentinas S.A.
7. Aguas Danone de Argentina S.A.
8. Apart Urbana S.A.
9. Arca Distribuciones S.A. - TSU Cosméticos
10. Arcor S.A.I.C.
11. Argenti Lemon S.A.
12. Armax
13. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE)
14. Asociación de Bancos de la Argentina (ABA)
15. Asociación de Clínicas y Sanatorios de Tucumán
16. Asociación de Distribuidores de Energía Eléctrica de la Republica Argentina (ADEERA)
17. Asociación de Empresas de Servicios Públicos Argentinos (ADESPA)
18. Asociación Empresaria Argentina (AEA)
19. Asociación Hotelera Gastronómica de Mendoza
20. Atacama S.A. de Publicidad
21. Autopistas del Sol S.A.
22. Avedissian & Singh
23. B&B Consultora S.A.
24. Banco Galicia
25. Banco Río de la Plata S.A.
26. Baraldo Comunicación Institucional
27. BASE 365 - Bs. As. Sistemas de Seguridad y Emergencias S.R.L.
28. BASF Argentina S.A.
29. Basso S.A.
30. BBVA Banco Francés S.A.

31. Bianchi S.A.
32. Bianco Nero
33. BMW Group Argentina
34. Bodegas Chandon S.A.
35. Bodegas de Argentina A.C.
36. Bodegas Familia Zuccardi
37. Bodegas y Viñedos Crotta S.A.

### Las 50 entidades que comunicaron su implementación ...

La Oficina del Pacto Global remitió, con fecha 22/11 un informe, destacando: las 50 entidades que lo están aplicando. Para simplificar la información las hemos señalado con marcador, en el listado de las firmantes iniciales.

### Consideración particular

Este informe se interpreta como el esfuerzo y compromiso por parte de las entidades firmantes con los diez principios del Pacto Global. Significa que se impulsa la expectativa para ejercer el liderazgo, facilitar el aprendizaje, estimular el diálogo, promover la acción y mantener la credibilidad de la iniciativa.

Si bien el criterio de aplicación, es voluntario, se considera a las restantes como INACTIVAS en la pagina web del Pacto Global. Próximamente hará llegar el análisis del perfil de las acciones informadas: el impacto que éstas producen tanto al interior de las empresas como en la comunidad y el grado de asociación que presentan con otras empresas, ONG's así como su vinculación con el sector público.

38. Bodegas y Viñedos O. Furnier
39. Bolsa de Comercio de Mendoza S.A.
40. Buloneria Reginato S.R.L.
41. Cámara Argentina de Comercio
42. Cámara Argentina de la Construcción - Delegación Mendoza
43. Cámara de Productores de Leche de Entre Ríos (CAPROLER)
44. Cámara de Viñateros y Bodegueros del Este - Bodega Don Alejandro
45. Cámara Empresaria de Medio Ambiente (CEMA)
46. Camuzzi Gas Pampeana S.A. y Camuzzi Gas Del Sur S.A.
47. Capilatis
48. Cargill S.A.
49. Centro de Interacción Multimedia (APEX América)
50. Centro del Diagnostico S.R.L.
51. Cerrajería Herrajes
52. Colegio Universitario Lincoln
53. Compañía Azucarera Los Balcanes S.A.
54. Compañías Asociadas Petroleras S.A. (CAPSA - CAPEX S.A.)
55. ComunicaRSE
56. Concentra Argentina S.A.
57. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
58. Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER)
59. Consejo Empresario Mendocino
60. Control Unión Norte S.A.
61. Cooperativa Electrica Colon Bs. As.
62. Correo Argentino
63. Corrugadora Centro S.A.
64. COVEMAT S.R.L.
65. Da Vinci Dialogo
66. Danzas S.A. - DHL Danzas Air + Ocean
67. De La Vera Cruz S.A. Sociedad de Bolsa
68. Decofarma S.A.
69. Deloitte & CO. S.R.L.
70. Du Pont Argentina S.A.
71. EDELAR S.A.
72. EDEN S.A. y EDES S.A.
73. EDESA S.A.
74. EDESAL S.A.
75. EDESE S.A.
76. EDESUR S.A.
77. El Monje S.R.L.
78. El Vivero Forestal Bariloche
79. Electromecánica Breccia S.A.
80. Empresa de Distribución Eléctrica de Tucuman S.A. (EDET)
81. Empresa de Energía de Río Negro S.A. (EdERSA)
82. Empresa Distribuidora de Energía Atlántica (EDEA)
83. Empresa Distribuidora La Plata S.A. (EDELAP)
84. Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte S.A. (EDENOR S.A.)
85. Empresa Hotelera Yañez Martín S.A.
86. Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC)
87. Empresa Provincial de la Energía (EPE)
88. Energía San Juan S.A.
89. Ente Provincial de Energía de Neuquén (EPEN)
90. Ernesto Rodríguez e Hijos S.A.
91. Escuela de Negocios - Fundación Alta Dirección
92. Establecimiento Las Marías
93. Establecimientos Metalúrgicos EDIVAL S.A.
94. Estudio Blardone
95. Farmacias del Centro (Del Centro S.A.)
96. Federación Económica de Mendoza
97. Fiat Argentina S.A.
98. Finca La Celia S.A.
99. Ford Argentina S.C.A.
100. Francisco Boixados S.A.C.
101. Fratini Ingeniería
102. Frigoríficos Aconcagua S.A.

103. Fundación Alta Direccion
104. Fundación Arcor
105. Fundación C&A Instituto de Desarrollo Social
106. Fundación de Organización Comunitaria
107. Fundación Leon
108. Fundación para el Desarrollo
109. Fundación Pro Desarrollo Industrial Sustentable (PRODIS)
110. Galda S.R.L.
111. Gas Natural Ban S.A.
112. Gasnor S.A.
113. Genco S.A.
114. Globafono Investment
115. Gotte S.A
116. GPU Emdersa
117. Graciela Adan y Asociados
118. Gravafilt
119. Grupo Brasil
120. Grupo Burco
121. Grupo Clarin S.A.
122. Grupo CLIBA
123. Grupo Concesionario del Oeste S.A.
124. Grupo Interrupción
125. Grupo Minetti (Juan Minetti S.A.)
126. Grupo Motta (por sus empresas CAF y CALISA)
127. Grupo Zurich
128. Guayal S.A.
129. Hormenn S.A.
130. Hotel Internacional
131. Hoteles Carollo y Princess
132. IMPSA
133. Indiana S.A.C.F.I.A.
134. Industrias Amanco Argentina S.A.
135. Inmobiliaria Feler S.R.L.
136. Instituto Argentino de Normalizacion (IRAM)
137. Instituto Argentino para la Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
138. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC)
139. Instituto Modelo de Cardiología Privado S.R.L.
140. Instituto para la Calidad Empresarial
141. Instituto Superior de la Empresa
142. Intercont Consulting
143. INVAP S.E.
144. ISC Viajes - Argencor S.A.
145. ISS Argentina S.A.
146. Konavle S.A. - Ingenio Aguilaes
147. La Marchigiana
148. La Tienda del Encuentro S.A.
149. La Voz del Interior S.A.
150. Las Marias del Matal S.R.L.
151. Le Shop Argentina S.A.
152. Ledesma S.A.A.I.
153. Lobello - Cornejo Propiedades
154. Loma Negra C.I.A.S.A.
155. L'Oreal Argentina S.A.
156. Luis Blanc S.R.L.
157. Mai S.A.
158. Main Group S.R.L.
159. Manpower Argentina
160. Masisa Argentina S.A.
161. Master Consulting Group
162. Metal Chem S.A.
163. Metrogas S.A.
164. Minera Alumbreira
165. Molina - Blotta y Asociados
166. Montemar Compañía Financiera S.A.
167. Neoris Argentina S.A.

168. Nestlé Argentina S.A.  
169. Noren - Plast S.A.  
170. Novartis Argentina S.A.  
171. Nuevo Banco Suquía S.A.  
172. Openware (The Alterna Group S.A.)  
173. Organización Techint  
174. Orígenes AFJP S.A.  
175. Pan American Energy L.L.C.  
176. Pantoquímica S.A.I.C.  
177. Paolini S.A.I.C.  
178. Parana Metal S.A.  
179. Perez Cuesta S.A.I.C. - Mendoza Plaza Shopping  
180. Presidente Inmobiliaria S.A.  
181. Pro Patagonia S.R.L.  
182. Procesos, Productos & Servicios S.A.  
183. Prodismo S.R.L.  
184. Publicidad Sarmiento S.A.  
185. Quickly Imprenta Rapido  
186. Quiplast S.A.  
187. Renault Argentina S.A.  
188. REDDO - Centro de Responsabilidad Empresaria  
189. Reina Victoria S.R.L.  
190. Reinscoop Ltda.  
191. Repsol YPF  
192. Ricoh Argentina S.A.  
193. Rio Uruguay Cooperativa de Seguros Ltda.  
194. S. A. Organización Coordinadora Argentina (OCA)  
195. S.A. La Nacion  
196. Sabrina Protocolo  
197. Safegear Argentina  
198. Sanatorio Allende  
199. Sandoz S.A.  
200. Schneider Electric Argentina S.A.  
201. SD & Asociados  
202. Securite S.A.  
203. Service Italia S.R.L.  
204. Servicios Globales Bariloche S.A.  
205. Sílice S.A.  
206. Sintaryc S.A.I.C.  
207. Sintesis Química S.A.I.C.  
208. Sociedad Argentina de Evaluadores de Salud (SAES)  
209. Stenfar S.A.I.C.  
210. Surfactan S.A.  
211. Taranto San Juan S.A.  
212. Tarjetas Cuyanas S.A.  
213. Tecnovo S.A.  
214. Telecom Argentina S.A.  
215. Telefonica de Argentina S.A.  
216. Tersuave - Disal S.A.  
217. Tetra Pak S.R.L.  
218. The Value Brand Company de Argentina S.C.A.  
219. Timbo Riojana S.A.  
220. TNT Argentina S.A.  
221. Tolbiac S.R.L.  
222. Tolcon S.R.L.  
223. Torresolar S.R.L.  
224. Tort Valls S.A.  
225. TOTAL  
226. TOTAL - Division Eléctrica Argentina (Hidroeléctrica Piedra del Aguila S.A. / Central Puerto S.A.)  
227. Transba S.A.  
228. Transener S.A.  
229. Transportadora Gas del Norte S.A. (TGN)  
230. Transportadora Gas del Sur S.A. (TGS)  
231. TRASUR S.A.

- 232. UL de Argentina
- 233. Unilever de Argentina S.A.
- 234. Uniline Exhibitions S.A.
- 235. Unión Industrial Argentina
- 236. Unión Industrial Patagonica
- 237. Units Sudamericana S.A.
- 238. Universidad Nacional de Villa Maria
- 239. Uri Apart Dimas S.A.
- 240. Vector Grupo Consultor
- 241. Vical S.A.
- 242. Vilmax S.A.
- 243. Viñas del Sol S.R.L.
- 244. Volkswagen Argentina S.A.
- 245. Zafra S.A.S

### ANEXO N°3: Entrevista sector empresario|

\*Entrevista a Mirta Maglietta Gerente del área de Responsabilidad Social Empresaria de *Ernst & Young*, empresa que brinda servicios auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad y asesoramiento en la gestión de la empresa.

-Nosotros venimos haciendo un montón de acciones de responsabilidad social que no llamamos acciones de responsabilidad social porque no se usaba llamarlo así... Yo siempre estuve en RRHH hace 27 años que estoy en la compañía, los dos primeros de secretaria el resto en RRHH. Desde RRHH hacíamos un montón de acciones; acciones como de repente una campaña filantrópica, de juntar leche y pañales para el hospital de niños, hacer las cajas de noche buena y navidad para que comieran todos... bueno clases en la universidad que se venía llevando un fiche docente de quienes daban clases en la universidad y de los chicos que eran ayudantes y a lo mejor trabajos pro-bonos para Caritas, el Hospt. de niños, o sea se hacían distintos trabaos y no se les cobraba. Y hace más o menos, en el 2005, arrancamos un proyecto de inversión social privada con apoyo escolar a través de Caritas encontramos un apoyo escolar donde a contra turno del colegio donde van unos 70 chicos los ayudan en las tareas del colegio, más que viste... siempre tienen paro, no tienen clases, o sea para fortalecer la educación... Bueno así se venían haciendo una serie de acciones y hace más o menos un año y medio dos años, a nivel global también, comienzan a ser más intensivos, ellos siempre tomar una política de RSE pero que no la habían bajado tanto a todas partes, entonces empiezan a ser más intensivos con eso, comenzamos a investigar y cada cosa que parecía de RSE venía para RRHH, ahí se decidió, el comité decide crear una gerencia especifica para esto, bueno y ahí obviamente yo no tenía el expertis, se puede tener mucha buena voluntad pero no tenía el expertis y mucho menos el que tenía en RRHH, cuando yo llegué a RRHH tampoco había mucho... pero ahora tenemos un gerente de desarrollo, de compensaciones, de recruiting, cuando antes éramos dos gatos locos...

**-Claro son las nuevas especializaciones de las empresas en los últimos años, toda esta rama se va diversificando cada vez más...**

- Claro... por eso nosotros por una serie de ... tomamos mucha gente, se tomo mucha gente para el recruiting, bueno había que especializarse en esto... Yo empecé con un master en Monterrey a distancia para empezar a aprender algo de RSE, después contratamos a una consultora que era María R.... que era profesora de la UADE y también de la Universidad de San Andrés y bueno a través de ella era como tener algo ideal... porque tenía como una profesora como particular que me decía que bibliografía leer y que estábamos haciendo y decidimos empezar a hacer un trabajo desde cero: hicimos un diagnostico, hicimos un listado

de todas las acciones que hacíamos, diseñamos una estrategia y empezamos a aplicarla, o sea dijimos, despacito pero bien.

**-Es particular el caso porque aquí se comienza a organizar de cero, cuando en muchas empresas, multinacionales, estas cosas ya vienen bajadas y se aplican directamente, no?**

-Nosotros tenemos una estrategia corporativa de RSE que tiene tres patas, tiene tres pilares fundamentales que se llama la “Estrategia de las tres Es” que es *Education* (que es educación) *entrepreneurship* (que es toda la parte de espíritu emprendedor) y *environment* (toda la parte de medio ambiente). ¿Por qué estos tres pilares fuertes? O sea... buenas acciones hay un montón para hacer, pero acá son los tres lugares donde la firma piensa, nosotros pensamos que podemos incidir más positivamente, tener mayor impacto, es decir concentrarse para tener mas impacto. Educación, ¿por qué? Porque somos una firma generadora de talento, una firma que educa a toda la gente que ingresa, un agente que esta preocupada por la educación, porque entre más gente eduquemos y las generaciones futuras sean más educadas, va a ser más materia prima para que nos entren a trabajar con nosotros y en definitiva todo vuelve. Espíritu emprendedor, ¿porque las empresas ayudarse a desarrollarse? Nosotros ayudamos a desarrollarse las acompañamos, porque en algún momento esas empresas van a necesitar algún estudio que le hagan su auditoría y así cuanto mejor le vaya a la empresa más ayuda necesitarán de afuera... Y por qué la otra pata, medio ambiente porque sin planeta nos morimos todos, no queda nada, hay que ser concientes de hacer el menor daño negativo, la menor incidencia negativa en me medio ambiente. Definir estos tres pilares definido a sistema global, lo bajan a cada uno de los países, pero cada uno puede adaptar esa estrategia a la parte local, no es lo mismo las cosas que tienen Estados Unidos que las cosas que tenemos notros acá, ni las de Bolivia ni las de Chile. Pero si basados en esta estrategia estamos haciendo las acciones, bueno a partir de allí se define la estrategia, yo ahora te la voy a pasar en un flash que la tenemos pasada para que la veas, y bueno empezamos a trabajar y lo que queremos hacer es hacer despacio pero bien, transversal a toda la organización, trabajando con proveedores, trabajando con clientes, definimos los grupos de interés, definimos los Steyholders. Bueno y los primero que hicimos fue una recopilación, a ver... a futuro vamos a hacer un reporte de sustentabilidad, obviamente que no nos daba el cuero para hacer eso todavía, entonces dijimos hagamos una recopilación de acciones y démosle una forma que nosotros con nuestra estrategia, con las tres patas nuestras y todo... entonces armamos todo lo que es nuestros valores... nosotros desde siempre tuvimos un código de ética muy fuerte, se transmiten en cada uno de los cursos que hacen tenemos un modelo en el ingreso que le transmitimos que hacemos con la comunidad. La firma lo que dice es, bueno marquemos una diferencia en la comunidad, yo aprovecho ese marquemos una diferencia y ahí le meto esa parte que yo tengo para darle a la gente que necesito le pongo toda la estrategia de RSE porque Comunidad es uno de los grupos que tenemos, pero no es el único y a mí me interesa que sea algo transversal. ¿Sabes cual sería el ideal de RSE para mí? Que desaparezca la RSE, que no haya un departamento de RSE, que todo el mundo la tenga incorporada, y que nadie tenga que pensar que tengo que hacer para que esto sea sustentable o que sea...

**- Sí, claro más una concientización general...**

-Si vos ves nuestra estrategia casi todos los puntos se dicen concientizar al público interno, concientizar a los proveedores... es decir, esto es como evangelizar, y lo que uno hace es hacer las cosas correctas, las cosas bien... y que abarque toda la organización, por eso es que estamos trabajando con todos los grupos de interés en forma paralela. Bueno acá lo que decimos **(muestra el folleto donde están resumidos los principales objetivos de RSE de la empresa, se muestra en los adjuntos)** acá yo me fije un poco en la forma que tenía el folletito de EEUU como para poder hacerlo... Es decir, acá nuestros valores es la plataforma ética nuestra, nuestra transparencia, es, digamos, nuestro bien máspreciado, ¿Cómo

marcamos la diferencia? De ahí hicimos una definición: “procuramos crecimiento económico, del medio ambiente y generando una mayor inclusión social”. Esto que parece muy simple no es tan fácil lograrlo pero bueno... lo vamos a lograr.

**(Comienza explicando el folleto)** Bueno los grupos de interés que definimos, bueno acá no tenemos accionistas porque el estudio no tiene accionistas, tiene socios nada más, entonces definimos el público interno, la gente nuestra, que están adentro y los “*alumni*” que son los que ya no están más, nosotros tenemos una rotación muy alta porque el negocio necesita una rotación muy alta, entonces los *alumni* son importantes. Bueno la comunidad que es donde estamos insertos, el medio ambiente que tenemos que respirara en este mundo, proveedores y clientes, digamos que estos son los grupos que definimos como más prioritarios y empezar a trabajar. Entonces a partir de acá tenemos una nota del presidente, igual esto te lo voy a dar para que lo lleves, es una nota de él que es nuestro C.O., acá se llama *Country Manager Partner* que es el que dirige todo; y bueno y después hicimos: “Construir es mejorar” y fuimos dividiendo, diciendo que es lo que esta en nuestro compromiso, proveer un crecimiento responsable que nos permita alcanzar el máximo potencial de todos aquellos con los que interactuamos. Estas de acá son fotos de un premio de una parte que es *Entrepreneurship* que es el segundo año que lo hacemos. Bueno y después tenemos la parte de educación, que están las cosas que hacemos en educación. Después tenemos la parte de *Entrepreneurship* que es premio este que te digo que tenemos; y después tenemos otros programas que es *Entrepreneurshipa fellow program* que cuando vienen gerentes de otras empresas a trabajar en empresas en desarrollo, y después nos hacen el contacto con los C.O. de esas compañías, es un programa que esta asociado, tiene una alianza con *Endeavor* ellos nos presentan a los *Entrepreneur* y bueno nosotros tratamos de acompañarlo, nosotros, los gerentes que vienen a trabajar a Argentina no son de Argentina, son de otra parte; y los de Argentina van a otra parte.

**-Ah! Está bien van rotando por diferentes países...**

-Claro van rotando son siete semanas de trabajo, en todas partes es igual, y van a ayudar a determinado cliente, son empresas más vale chiquitas, el año pasado por ejemplo eran tres de informática, los C.O. tenían 25/26 años, super jóvenes, pero por ejemplo querían desarrollar el sistema de proveedores no sé en la parte de tesorería, otro quería hacer el balance; entonces con un tema puntual los acompañan y nos juntamos, lo que hacemos después nosotros hacemos como firma local a los gerentes que vienen de otros países y hacemos un evento en común con *Endeavor* para que nos conozcamos todos, después ellos vana desayunar a lo de los clientes y hacemos almuerzos periódicos todos, nos cuentan que están haciendo y terminan con los socios nuestros y hacemos contacto con los C.O. de las otras compañías y nos dicen bueno las inquietudes que tienen y los vamos acompañando en el desarrollo, seguramente esa gente cuando sea una empresa más grande va a necesitar un estudio de auditoría que los atienda, y si nosotros hicimos un buen trabajo nos vana elegir a nosotros. Entonces desarrollamos clientes, para tener clientes nuevos. ¿Cómo nace este proyecto? En un momento se juntaron y dijeron si yo quiero un cliente nuevo, te lo tengo que robar a vos, a vos o a vos, desarrollemos clientes nuevos en el mercado, entonces nació así, no sé que hicieron las otras empresas... nosotros hicimos eso para desarrollar clientes; esto sería la pata de *Entrepreneurship*. Bueno y la pata de medio ambiente hacemos pequeñas acciones que tenemos muchísimas cosas que estamos haciendo, que no sé si están todas acá porque esto tiene un año, este folleto: tenemos reciclados de tapitas para el Garrahan.

**-Claro en la entrada tienen un recipiente para poner las tapitas.**

-Si, también tenemos reciclado de papel para el Garrahan que también esta afuera, seguramente la viste... Empezamos con el PET con Banco de Bosques que si vos ves las botellas de Villa Vicencio las hace Banco de Bosques; porque Banco de Bosques es una asociación que le da a Cabelman cada dos botellas, Cabelman le deposita el equivalente a un



metro cuadrado de bosque en el Chaco, cuando junten las 500 mil hectáreas, que le falta la mitad más o menos, se las dona al Estado, como Bosque Nacional... como Parque Nacional, como paso con el Perito Moreno... Entonces bueno nos asociamos con ellos y ahora estamos haciendo un video para comunicárselo bien a la gente, porque hasta ahora sacamos comunicados así pero bueno no les dijimos mucho. Después tenemos las fotocopadoras seteadas en doble faz, compramos papel que se hace con toda caña de azúcar y no con tala de árboles, bueno tratamos de hacer, cambiamos todas las lamparitas por todas de bajo consumo... bueno así no sé montones de acciones que estamos haciendo pero bueno así es como estamos haciendo, de a poco pero firme... reciclamos lo que sabemos donde va, no reciclo pilas todavía porque no sé donde mandarlas; o sea lo que vamos haciendo son pasos cortos firmes y que se mantengan en el tiempo. Nosotros tenemos apoyo escolar en Benavídez que tenemos unos 60 chicos que le pagamos los maestros, desde los 5 años, sumamos un apoyo escolar más chico que les pagamos una parte no todo, pero bueno lo mantenemos. También mantenemos cosas más filantrópicas que nada tienen que ver con nuestras tres “E” pero igual las mantenemos porque ya las veníamos haciendo de antes y no queremos tampoco desayudar. Bueno e invertimos en nuestro futuro porque nuestra comunidad nos parece importante.

-Estas fotos son del apoyo escolar, cuando inauguramos la biblioteca. En este apoyo escolar hacemos tres o cuatro veces actividades, ahora estamos yendo la semana que viene siempre con algún tema distinto: las artes o las ciencias. Esto por ejemplo son la caja de pañales para el hospital de niños, aquí la firma duplica todo lo que se junta, en el caso de “Noche Buena para Todos” la gente junta los alimentos y la firma le pone sabanas, toallas, tallones, repasadores para que le entreguen a la familia, siempre la firma, duplica, suma la acción de la gente... Así hay una serie de acciones en distintos aspectos...

Bueno y ahora te voy a mostrar un poquito la estrategia, para que veas. La estrategia se diseño de una forma aburrida en papel y nosotros la hicimos en flash para que quede mas divertida... Así se lo mandamos a todo el personal y queda en la casilla de RSE que esta abierta para que la gente haga consultas, así nosotros vamos haciendo comunicados y un montón de cosas...

**(Comienza a pasar el video que dura aproximadamente 2.30 minutos)**

**-Es muy buena la gráfica...**

-Si esto lo hizo el diseñador grafico que trabaja con nosotros, de hecho los dibujos los mandamos a EEUU, para darle una identidad. Todas las presentaciones de RSE trato de que queden con esta misma...

**- y me comentaste anteriormente que trabajaban con universidades...**

-Si a partir de la estrategia definimos en que grupo queríamos estar, estamos en el IARSE<sup>52</sup>

**-Claro! El instituto de Córdoba, ellos me han mandado mucha información, y me siguen llegando las novedades al e-mail.**

-Fuimos ayer a la conferencia que ellos siempre hacen, ese grupo es un grupo más que nada de interrelación pero no tiene nada firme... tenes grupos dos que son un poco más serios que son “Fundaciones & Empresas” del que pagamos una membresía anual y formamos parte y hay grupos de educación, de acción social... hay como distintas comisiones. Y lo mismo el CEADS, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo. Sostenible, ellos son los que intervienen en la creación de políticas para el medio ambiente, esta Sebastian Bigorrito y ahí también esta la comisión de RSE, del cambio climático. Bueno... lo que pasa es que yo es como que estoy muy encima de todas las cosas, ahora me voy al San Andrés, ayer y antes de ayer estuve en el IARSE... Pero vos me habías preguntado...

**-Si sobre el trabajo con las universidades.**

---

<sup>52</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

-Ah! Si acá hay mucha gente de la UBA, de la UCA, de todas las universidades, nosotros recolectamos gente de la UBA de todas... del San Andrés en algunos casos, bueno y muchos son profesores, y se llevan a chicos que son asistentes... o sea reclutamos a muchas gente de la universidad, a ver los profesores nuestros muchas veces trabajan en empresas y nos decían para ir a trabajar, este chico después, posiblemente sea ayudante de cátedra de su universidad, entonces el año pasado hicimos n relevamiento, porque le vas perdiendo la base, de quienes eran docentes, y para nuestra sorpresa que pensábamos que eran 100 fueron 170.

**-Si casi el doble**

-Claro eso realmente es enseñar y enseñar desde la práctica, ya la gente le sirve un montón. Y a su vez ellos mismo siguen trayendo gente de la universidad para acá. Es un ida y vuelta.

**- Y con el Estado tienen algún tipo de vinculación? Trabajan o han trabajado juntos?**

-Como te dije cuando hablamos nosotros no hemos trabajado, la verdad no sé de qué manera podríamos trabajar con el Estado, lo único que si hicimos es con el gobierno de la ciudad fue hacer uno contrato para poder hacer un espacio en la vereda de acá abajo para poder dejar las bicicletas. Pero ya te digo, eso no es tanto...

**-Esta pregunta es de mi interés ya que uno de los objetivos de mi investigación esta centrado en profundizar un poco más sobre un programa desarrollado por la provincia de Buenos Aires desde el 2008, donde un grupo de especialistas se encarga de poder fortalecer las relaciones entre empresas, estado y sociedad civil...**

-No la verdad es que no tenía idea, tampoco sabía que el Estado estuviese trabajando en materia de RSE...Te pido que después me envíes información para leer, la verdad resulta interesante peor no me imagino cómo puede ser la relación, de qué manera...

**-Se agradece y finaliza.**

-----

\*Entrevista N° 2: Sector empresario

**1. Para comenzar...¿Sabe Usted cuáles son los inicios de la RSE en Argentina? ¿Quiénes fueron los principales diseñadores?**

Si bien en la actualidad se menciona como RSE, su esencia conceptual: filantropía, caridad, solidaridad y la beneficencia junto a la moralidad, la ética y la legalidad, han venido acompañando de diferentes modos a nuestras sociedades.

Como periodos históricos se pueden mencionar los siguientes:

- la época del Virreinato.(1726-1859) Con actividades ligadas a la filantropía en relación al fuerte movimiento migratorio que existía en la época.

- 1860-1919 –se comenzaba a consolidar la sociedad civil y en paralelo surgían asociaciones de ayuda mutua, de beneficencia.

- 1920-1982 – este período estuvo marcado por una gran movilidad social y económica, diferentes sectores tanto el empresarial como el sindical se fortalecieron. El gran desarrollo industrial, hizo que algunas empresas construyeran hasta las viviendas para sus empleados. Nuestra ciudad es un claro modelo de esta época.

- 1983- 1990. el principal cambio en este periodo fue la apertura de la economía hacia un modelo liberal,

- Claramente con la llegada de la democracia se fortalecen las asociaciones, algunas vinculadas al cuidado del medio ambiente, problemáticas sociales y educativas, promoción social. Muchas de estas actividades fueron promovidas por fundaciones

**2. Si Usted tuviese que hacer un balance general de la RSE desde que se puso en marcha en nuestro país hasta la actualidad, ¿Cuál sería?**

Si bien en nuestro país es una actividad relativamente reciente, se pueden valorar esfuerzos por organizar y sistematizar cada vez mas este nuevo campo de actuación.

Desde una perspectiva internacional, la práctica de la RSE en Latinoamérica es más espontánea y no está incorporada en la cultura o prioridades de la empresa.

Considero que en nuestro país existen dos grandes grupos las fundaciones pertenecientes a grandes empresas que han avanzado, sistematizado y delimitado su foco de actuación claramente. Mientras que a nivel de las medias y pequeñas empresas aun se continúa mas desde los esfuerzos personales y con escasa programación de la actividad.

Generalmente, se lleva a cabo en forma esporádica, fragmentada y reactiva, sin una coordinación continua.

Con frecuencia, las contribuciones sociales de una empresa surgen de iniciativas personales de la dirección y no se realizan de manera sistemática. Además, existe muy poca especialización de los empleados a cargo de las actividades sociales y falta cooperación entre las empresas. Al no institucionalizar sus actividades, las empresas se ven afectadas por la poca transparencia y visibilidad, que son muy importantes para superar la desconfianza de la opinión pública en Argentina. Sólo desarrollando sus programas sociales en forma transparente, pueden demostrar al público y al gobierno el impacto positivo que el sector privado puede tener y la necesidad de aumentar las deducciones impositivas

**3. ¿Cuáles son los logros más importantes que usted podría destacar (en lo que refiere a la experiencia en la empresa) ?**

Fundación Loma Negra es muy joven como fundación, por lo que implica un trabajo continuo su implementación. Posee una metodología propia de trabajo, en cada una de las ciudades en que tiene sus plantas existe un grupo denominado CIVICO, Comité de involucramiento en el voluntariado e interacción con la comunidad, que está constituido por los referentes de la empresa y sus colaboradores mas directos. Este grupo es el responsable de implementar las acciones de la FLN en cada región.

Esto ha generado una dinámica de trabajo, se cuenta además con un técnico, un trabajador social para colaborar con la implementación de los programas. Fundación posee dos grandes espacios de actuación, por un lado a través de un Consejo de Desarrollo Comunitario, de este participan todas las instituciones de la comunidad que posean relación con la temática juventud. Desde este espacio de trabajo se definen los proyectos que se implementan en cada comunidad. Mientras que la otra línea de acción son los voluntariados. En este campo se han realizado avances, dada la historia de la empresa, se liga en forma continua al accionar de la Fundación Fortabat, por lo que la mayoría de las solicitudes tienen relación directa a la provisión de materiales y obras de infraestructura. El perfil de Fundación Loma Negra, es diferente, se intenta que esta nueva mirada se transmita desde las acciones de voluntariado. Se busca que ya no sean acciones puntuales, intentando que las mismas sean acciones mas prolongadas en el tiempo, que tengan relación con los saberes propios de la empresa.

Considero que los logros son: sistematizar el trabajo, establecer grupos responsables de la implementación de la política de Fundación, alineación con las políticas públicas, compromiso de los colaboradores de la empresa, incorporar a espacios cotidianos de la empresa el accionar de la Fundación, la relación con la comunidad, el involucramiento de diferentes sectores.

**4. Y si hablamos acerca de los principales obstáculos que han ido encontrando en el desarrollo de la RSE dentro de la compañía, de cuáles podría hacer mención? Cuáles han sido o son las estrategias que se han encontrado para superar esos obstáculos?**

Un factor continuo a trabajar es la relación constante con la Fundación Fortabat, exponente de una época fuerte de la filantropía en nuestro país, nuestra ciudad tiene muy enraizado este modelo paternalista de acción. Por lo que aun en el imaginario colectivo se ve a la empresa Loma Negra, como dadora continua de recursos, la necesidad de realizar un trabajo articulado y con varios actores, sorprende en primera instancia.

Dentro de la propia empresa, considero que el mayor desafío es incorporar el compromiso en la mayor cantidad de colaboradores posibles, que en el hacer cotidiano este presente el concepto de RSE.

Uno de los factores, que se ha planteado como obstaculo, es la escasa formación en temas relacionados con lo social, que poseen los colaboradores, ya que por su formación profesional la orientación es totalmente opuesta. Este planteo es válido, ya que son profesionales provenientes de las ciencias duras, que se encuentran con responsabilidades de implementar acciones con impacto en la comunidad. La Fundación se encuentra brindando una capacitación a través de la Universidad de Lanus, a través de una diplomatura en desarrollo comunitario.

**5- Que sectores empresariales y empresas han podido lograr una mayor recepción la RSE, y en cuáles menos? Porque piensa que se dio de esta manera?**

Considero que en primera instancia, que por una cuestión de organización, de impacto económico y de necesidad de relación estrecha con la comunidad han sido las grandes empresas quienes han incorporado mas rapidamente la RSE a su filosofía empresarial.

En las medianas empresas, donde todo esta mas relacionado al esfuerzo personal, a las acciones esporádicas, la implementación de la RSE, presenta estas mismas características.

**6. ¿Se han vinculado o han trabajado de manera conjunta con Universidades o centros de investigación?**

La experiencia de trabajo de FLN, es muy diversa y rica en relación a los diferentes espacios del pais en los que esta presente. Hay regiones en las que se están brindando capacitaciones a través de convenios logrados con diferentes universidades e institutos terciarios, Se trabaja en forma conjunta para articular en forma continua, al estado, al sector privado y la empresa.

Como planteaba con anterioridad, somos una Fundación muy joven, pero el objetivo es llegar a ser referentes del tema juventud en nuestro país.

**7. ¿Cuáles considera Usted que son los siguientes pasos en materia de RSE dentro de la empresa? Y de manera global, en el país?**

Considero que dentro de la empresa, se ha avanzado en forma significativa en los últimos años. En la consolidación de una metodología de trabajo, en la organización de grupos operativos de trabajo, en la salida a la comunidad. Afianzar el trabajo, incorporar a la RSE en la mayoría de nuestros stakeholders.

**8. ¿Trabajan de manera conjunta con otros sectores/organismos del Estado en sus diferentes niveles? ¿Con cuáles especialmente?**

Si en los últimos años la Fundación ha definido que en cada región sus programas se encuentren alineados a las políticas públicas implementadas. Esto implica en primera instancia evitar superposición de recursos y de esfuerzos. La relación mas directa está con el

estado municipal, es uno de los actores que forma parte del Consejo de Desarrollo Comunitario y socio continuo en la implementación de los programas.

Los diferentes estados provinciales, la relación con los mismos es a través generalmente de la firma de convenios con instituciones educativas.

**9. En relación al vínculo que hay entre las empresas y el Estado ¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar la RSE con el Estado? ¿cuáles considera Usted que son los puntos más fuertes y más débiles dentro de esta relación?**

Esta relación no se puede generalizar, depende de cada región, del desarrollo que las acciones del estado presente. Hay regiones en nuestro país, donde el accionar del estado aun es limitado en su organización en sus planes de desarrollo, mientras que en otras regiones existen políticas públicas con diseños abarcativos e inclusivos de los diferentes sectores de la comunidad.

En nuestro país existe una cultura de la inmediatez, no muchos espacios del estado pueden pensar sus acciones a mediano plazo, teniendo claro el impacto buscado. Considero que esta articulación público-privada, en algunas regiones aun es dificultosa.

Cuando esta se logra, sin duda se produce una sinergia que moviliza y potencia los resultados a favor de la población propuesta claramente.

-----

\*Entrevista N° 4: Profesional; Experto en el tema. Realizada a Belén Cafiero.

**1. Para comenzar...¿Me podría decir cuáles son los inicios de la RSE en Argentina? Dentro de que contexto se ubica? Y quienes han sido los principales diseñadores?**

En Argentina, la RSE como intento de diferenciación de la filantropía empresaria se inició durante la década del '90, al compás de la creciente relevancia que adquirieron las empresas como consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación. Fundamentalmente, la instalación del capital transnacional provocó profundas transformaciones en el mapa de actores empresarios e introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas.

Sin embargo, el principal impulso para la RSE en Argentina fue la crisis de 2001. Fue en este momento en que se puso en agenda, y también el que es recordado por empresarios y analistas como el momento de “darse cuenta” del rol social de las empresas en la sociedad.

Si bien las intervenciones de las empresas en lo social tienen antecedes históricos en el escenario nacional, no sería del todo cierto afirmar que éstos fueron los que luego directamente convergieron en la RSE, pues ésta no parece ser un resultado del desarrollo histórico de las vinculaciones empresa-sociedad en la escena nacional, sino que más bien una situación de irrupción, asociada a las transformaciones del mapa de los actores empresarios al pasar las grandes firmas nacionales, junto con las empresas estatales, a manos de capitales extranjeros, proceso en el cual concepto “desembarca” junto con éstos capitales. Sin embargo, es posible pensar la convergencia de ambas tradiciones.

**2. Si Usted tuviese que hacer un balance general de la RSE desde que se puso en marcha en nuestro país hasta la actualidad, ¿Cuál sería?**

Las empresas han intentado apartarse de la idea más filantrópica de RSE propia del contexto de crisis en el que surgió, y han apuntado a otros campos de acción. Esto se enmarca a su vez en un intento de profesionalización de la RSE, del que forma parte también al creación de áreas específicas (dentro de las empresas o a través de fundaciones), el alejamiento de los modelos más típicos de la filantropía empresaria (donaciones directas).

**3. ¿Cuáles son los logros más importantes que usted podría destacar (en lo que refiere a la experiencia de la RSE en Argentina)?**

Depende la óptica desde la que miremos a la RSE. Desde mi perspectiva de investigación, que sigue a la RSE como una propuesta empresaria para una vinculación específica de empresas, comunidades y Estado, la RSE ha avanzado consolidando el ámbito de lo privado como un legítimo actor en el campo de las problemáticas sociales. Dependiendo del tipo de empresa que estemos hablando, la RSE ha logrado aportar a la convalidación de modos de explotación económica que generan resistencias sociales, como en algunas localidades la minería a cielo abierto, la producción con agroquímicos contaminantes como el glifosato, etc.

**4. Y si hablamos acerca de los principales obstáculos que se han ido encontrando en el desarrollo de la RSE en el país, de cuáles podría hacer mención? Cuáles han sido o son las estrategias que se han encontrado para superar esos obstáculos?**

No creo que se hayan presentado grandes obstáculos teniendo en cuenta que el ámbito de la RSE en un ámbito de casi completa desregulación. Esto es, en términos de los actores involucrados, las empresas han llegado con esta política hasta donde han querido. Dentro del ámbito empresario, hay problemas de superposición, de poca coordinación entre actores que trabajan las mismas temáticas o en las mismas localidades.

**5. En que sectores empresariales y empresas ha podido la RSE lograr una mayor recepción, y en cuáles menos? Por que piensa que se dio de esta manera?**

No podría hacer una evaluación en términos tan globales. Si indicar que es interesante ver el tipo de RSE que desarrollan las empresas de acuerdo a las localidades en las que están asentadas y al tipo de producción que realizan: las empresas en grandes ciudades tienden a promover actividades educativas o culturales por ejemplo, mientras que empresas extractivas en pequeñas localidades cubren un gran espectro de intervenciones: salud, educación, desarrollo productivo, etc.

**6. ¿Sabe Usted si la RSE se ha vinculado con centros de investigación o si ha trabajado de manera conjunta con Universidades?**

Hay varias universidades involucradas con el tema de la RSE, ya sea trabajando conjuntamente con empresas, o investigando y capacitando en el tema: Universidad de San Andrés, Universidad de San Martín, UBA (FCE, Cenarsecs), las diversas universidades involucradas (entre ellas FCE UNLP) en el Premio Amartya Sen, entre otras.

**7. ¿Cuáles considera Usted que son los siguientes pasos en materia de RSE en el país (como evolucionaría)? Y de manera global?**

Creo que las empresas profundizarán la línea de considerar la RSE no como un “extra” o agregado dependiente de la buena voluntad de los directivos, sino como parte del plan de negocios de las compañías. Esto es, unir inextricablemente, desde lo simbólico y discursivo, la responsabilidad a las mismas prácticas de negocios, apuntando así a consolidar a las empresas como actores morales.

**8. ¿Sabe de empresas específicas que trabajen de manera conjunta con sectores/organismos del Estado, en sus diferentes niveles y cómo ha sido esta experiencia?**

En el caso específico que estudio actualmente (la empresa Los Grobo) como la RSE se realiza en pequeñas localidades se articula siempre con el Estado a nivel local. Esta articulación sin embargo es concebida de un modo utilitario (a ambos lados de la relación). Esta empresa tiene también una experiencia de articulación con el Estado provincial: un programa de capacitación de emprendedores que generó la empresa pasó a formar parte de la órbita provincial como Centro de Educación Agraria (CEA).

**9. Y en último lugar ¿Cómo analiza Usted el vínculo entre Estado, empresa y sociedad civil referido por supuesto a la RSE? ¿Cuáles considera Usted que son los puntos más fuertes y más débiles de esta relación? ¿Cómo evalúa que el Estado Intervenga en cuestiones de RSE?**

Creo que en esencia la RSE es una propuesta empresarial para un determinado vínculo entre empresas, Estado y sociedad civil, que busca un nuevo balance entre lo público y lo privado en el que las empresas aparecen como actores legítimos (y privilegiados) de intervención en lo social. La contracara de la “responsabilización” de las empresas es la desactivación de la regulación pública sobre sus actividades. Creo que el Estado debe intervenir en estas cuestiones para confrontar este balance que quieren imponer las empresas. Esto puede hacerse desde varios frentes: por ejemplo, exigiendo información sobre la inversión social privada de las empresas (que no consta en balances), o instalando una agenda de temas prioritarios para la inversión social privada, sin dejar esto completamente al arbitrio de empresas y fundaciones.

-----

\*Entrevista N°4 Entrevista a Marcelo López: *Director Provincial en Dirección Provincial Responsabilidad Social Empresaria*

**-Bueno para comenzar, me podría decir cuál es el origen del programa de responsabilidad Social?**

-En el 2008 se creó acá, si, en el 2008 en la provincia de Buenos Aires. El programa institucionalmente depende de la Jefatura de Gabinete que esta desde el 2007 Alberto Pérez hubo una última reestructuración en diciembre del 2011 por lo cual nosotros ahora institucionalmente estamos vinculados a la Secretaría de relaciones con la comunidad y comunicación y era fortalecer los vínculos con las empresas, desde una tarea que se venía desarrollando desde el sector privado, y organizaciones del tercer sector y de las organizaciones de la sociedad civil que no tenían un reflejo, un vínculo directo con la provincia de Buenos Aires. Tomando en cuenta nada más que la provincia de Buenos Aires tiene el índice de presencia de empresas de la República Argentina más importante, digamos, la provincia de Buenos Aires es el motor económico de la República Argentina, las empresas de más volumen de facturación, con mayor cantidad de empleos, residen en la provincia de Buenos Aires, de las grandes empresas. Pero además, tiene una fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas, digamos, cada vez crece más la presencia de pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto había que, de alguna manera en un tema que había surgido en el sector privado honestamente para algunos, como moda para otros, como necesidad para otros sectores, de generar una mejor articulación. Y así se creó un tema que estaba en la agenda pública y que no tenía a nivel institucional una presencia. Bueno se creo entonces el programa para darle una institucionalidad.

**-Claro, como forma de articulación...**

-Claro, al principio para articular conocimiento, hay mucho recelo... vos sabes que el sector privado y el sector público al principio siempre se recelan de ciertas cosas; y desde el año pasado se le dio otra impronta, que es tratar de trabajar directamente en el campo, sobre proyectos y programas concretos, independientemente de la tarea de sensibilización que se sigue haciendo, pero que fue la primer etapa del programa, digamos: del 2008 al 2011 hubo toda una etapa de sensibilización de decir a las empresas "Bueno el tema de Responsabilidad Social es un tema importante", ahora lo que viene ahora es poner en práctica eso y llevar a cabo programas y acciones concretas y eso es lo que intentamos hacer y eso es lo que estamos haciendo y es lo que venimos haciendo desde enero...

**-Ustedes en realidad trabajan en La Plata?**

-Si exactamente, nosotros tenemos una oficina en La Plata, justo en frente de la casa de Gobierno, en la calle 53 número 470 en diagonal donde está la oficina del Gobernador Daniel Scioli y además tenemos esta oficina acá en la Capital Federal y un salón de reuniones para reunirnos con las empresas.

Lo más importante de todo para que vos tengas en cuenta cual es nuestra gestión, visión del programa es, no creemos en un Estado gendarme, no creemos en redactar leyes que obliguen a las empresas a hacer tareas de responsabilidad social, creemos que la responsabilidad social es voluntaria por parte de las empresas y que determina por parte de todos nosotros como parte de una sociedad un cambio general en la mirada hacia la responsabilidad social en general, no en la responsabilidad social empresaria, el compromiso conjunto a hacer el cambio de cultura. Un cambio de cultura desde la obligación de una ley que las empresas de más de 300 empleados redacten un balance social o un reporte de sustentabilidad no hace más que gastar papel para pagarle a consultoras, a contadores, a escribanos e incluso ingenieros, para después no saber si realmente, efectivamente que se está haciendo o no. Porque la capacidad de analizar por parte del Estado, de poner inspectores, a ver si realmente realizan o no realizan esas tareas es un onerosa para el Estado y tiene que derivar hacia otras acciones donde la urgencia son mucho más acuciante, digamos, si de saber si esa empresa está utilizando o no por ejemplo sillones ergométricos para sus empleados, como lo puso en el balance social, la verdad es una pérdida de tiempo, prefiero que se vaya generando un cambio de cultura donde la propia empresa si haga sus balances sociales pero quien en realidad certifique si la empresa haya tenido un cambio de actitud de sus negocios, una visión ética de sus negocios sea la propia comunidad. Ese vínculo... por eso me parece esta mirada desde la sociología, para mí lo más importante entre el vínculo de lo que entendemos nosotros por responsabilidad social y el análisis sociológico es ese vínculo que se da por parte de la empresa, primero con la comunidad que lo circunda y después con toda su cadena de valor: sus proveedores, sus clientes, los vecinos más cercanos, los familiares de los trabajadores, ese vínculo y esa mirada es lo más importante.

**-Bueno también eso es parte de legitimar una política de responsabilidad social...**

-Es que por supuesto, la forma de legitimar es eso, no en un balance de responsabilidad social. Si no que decimos a las empresas, hay determinados modelos gratuitos que uno puede tomar en cuenta a la hora de estructurar sus acciones de responsabilidad social, modelos como el pacto mundial de las Naciones Unidas, como el ISO 26000, que son guías que no obligan... vos las conoces... son guías, bueno seguí esas guías. Y lo más importante es establecer dialogo con tu comunidad y con tus trabajadores. En general las bibliografías dedicadas al tema hablan mucho de una palabra que es *Stakeholder*, es una palabra norteamericana que detesto profundamente porque nosotros tenemos una palabra tan linda que es comunidad y la comunidad de intereses no es solamente el que vive enfrente de la fabrica, también es el que compra el producto en un supermercado distante a 5 mil KM de distancia, ese también forma parte de la comunidad de una empresa porque su producto puede afectar también su calidad de vida si no está contaminado, hay trabajo infantil detrás,



digamos, la comunidad es parte de todo eso y la empresa es parte de la comunidad y por eso es importante que tenga una visión, insisto, ética en los negocios, pero también que dé un paso más allá de lo que diga la ley. Y esa es la idea, muchos dicen responsabilidad social implica un análisis y un triple resultado: el resultado ambiental, el resultado económico y el social. Por eso digo que la responsabilidad social empresaria nosotros como gobierno les decimos a las empresas, a las grandes empresas y a las pequeñas, es un buen negocio... es un buen negocio para vos como empresario, es un buen negocio para la comunidad, es un buen negocio para el Estado. Ahora juntos demos un paso más adelante, trabajemos un poquito más adelante. Te decía recién, yo sé que vos le pagas bien a tus empleados, le pagas los impuestos como corresponden, OK, si no lo haces entonces tengo la ley para poder aplicarla, para eso tengo la acción política del Estado, para eso tengo policía, para eso tengo policía del trabajo, para eso tengo al ARBA, para eso tengo OPDS, para eso tengo organismos que controlan la ley, no necesito que la responsabilidad social empresaria sea la lucha para que no se contamine el Riachuelo, para eso está ACUMAR, para eso está OPDS. Nosotros lo que tenemos entonces es un paso más allá, tratar de trabajar con las curtiembres para que realmente lleven a cabo un vínculo con su comunidad, porque no sólo contaminan la curtiembre al arrojar desechos sobre el Riachuelo, sino también a aquellos que construyen su casa sobre la rivera y vuelcan directamente sus desechos cloacales; con ellos también hay que trabajar, y que mejor que aquellos que la empresa que manufactura un producto altamente contaminante, que esta dispuesta a hacer un planta de tratamiento, le enseña a los vecinos como tratar esos líquidos o esos fluidos, que contaminan aún más el Riachuelo, ese diálogo, esa enseñanza es importante, que mejor que una empresa le enseñe a una organización de la sociedad civil como administrar sus recursos. Hablemos en concreto, pasa muchas veces que una organización de la sociedad civil recibe un subsidio de la marca y le dan de golpe 100 mil Euros, a muchos les pasaba que eso generaba frustración porque se gastaban la plata en dos segundos y después no sabían como seguir trabajando. Bueno para eso usemos lo que mejor saben hacer las empresas que es gestionar sus recursos financieros y económicos, lo mejor es eso, administrar plata, por eso son empresas. Bueno yo lo que trato de hacer es que esta empresa le enseñe sin meterse en su mirada de intereses, digamos, la empresa tiene intereses particulares y la comunidad tiene otros intereses, pero porque no vincularlos, porque no rechazarlos, porque tener una mirada "Trosca" si quieres, "No, esto no se puede vincular", sí se puede vincular. Yo puedo hacer que esta empresa trabaje mejor, trabaje de manera más limpia, si una mujer y un hombre tienen exactamente el mismo puesto de trabajo que ganen exactamente lo mismo... En eso consiste la responsabilidad social y eso no lo puedes obligar por ley. Tiene que haber un cambio de cultura. Los amparos legales existen y lo que sí debes es cambiar la conciencia a través del trabajo en conjunto. A través de tareas en conjunto. Ahora por ejemplo nosotros este viernes en un hospital cercano a la ciudad de La Plata, en el San Roque en Gonet, vamos a hacer un acto en conjunto con una empresa multinacional, de farmacéutica y otras cosas, el Ministerio de Salud y la jefatura de gabinete, porque en la tercera semana de junio se viene un fuerte impacto hacia la comunidad lo que se conocer como las épocas gripales mas poderosas, mas fuertes. Entonces, el Ministerio de Salud tiene sus propias campañas para trabajar sobre todo con la población más vulnerable, los chiquitos, las personas mayores, la jefatura de gabinete trabaja también en la logística de eso, que mejor que una empresa farmacéutica, mira, yo tengo este producto y esta bibliografía que le puede enseñar a los chicos y a las mamás como proteger a los chicos pero además te doy un producto, que nosotros le hicimos un cambio de packaging no lo vamos a vender, le va a venir bien a la gente y está en regla, nosotros lo hicimos revisar por el ministerio de salud y esta en regla. Y eso no es una limosna. Es saber aprovechar determinados recursos, y la idea es continuar elaborando con la política pública, con respecto a ese tema puntual que es el que tiene que ver con las gripes. Distinto es cuando es sólo la

donación. Porque con todo esto que yo te estaba señalando no estoy de acuerdo con la filantropía...

**-Es que muchas veces el análisis termina recayendo en eso...**

-No desteto eso. Lo que yo quiero es un cambio interno en las empresas y el vínculo con la comunidad en torno a ellas, no que se le regalen dos computadoras y listo. No, anda y laburá en las escuela, yo digo... con la Responsabilidad Social Empresaria se ha generado una cosa que se da mucho en las empresas Norteamericanas y algunas europeas y no tanto en las argentinas que es el cuerpo de voluntariados corporativos, jóvenes y trabajadores que dicen voy a dedicarle dos horas tres horas de mi tiempo...

**-En realidad cuando comencé a investigar, que no encontraba mucha información, investigando por la web encontré a IARSE que es el instituto de investigación de Córdoba y justamente hacían la coherencia, en el 2010, y en la misma conferencia al hablar muchas empresas y contar sus experiencias socialmente responsables muchas de ellas derivaban en la filantropía, entonces mucho parece derivarse a una gran campaña de marketing. De hecho ahora mismo un prende la tele y las propagandas de RSE que hay son muchísimas, a ver... hay empresas que tienen proyectos interesantes...**

- Si pero hay que saber separar la paja del trigo en eso. Hay que hacer un análisis muy serio para ver quien esta haciendo un trabajo de Responsabilidad social empresaria y quienes no. Hay muchísimos casos de cientos de empresas que lo que hacen son básicamente políticas para pobres... una discusión que tuve hace poco es porque el apoyo para estudiantes primarios, secundarios y algunos técnicos, porque un chico que vive en Aldo Monce no es apoyado para estudiar filosofía o sociología, porque él sólo puede ser un tornero, porque profundizar la pobreza con más pobreza, a eso tiene que apuntar la responsabilidad social, romper ese estándar digamos, nosotros ayudamos a los pobres para que sigan siendo pobres...

**(Interrupción de llamada)**

**-Bueno haciendo un balance del 2008 hasta el momento, ¿Cuál sería?**

-Bueno eso que te decía al principio, que cambiamos la óptica, trabajamos mucho más el campo de manera directa. Lo que escuchabas recién por ejemplo. Estamos organizando para un mundial de futbol infantil, la empresa DANONE, francesa, cuya marca tiene La Serenisima desde hace 10 años, organiza un torneo infantil con equipos de la provincia de Tucumán, Santa Fe, Córdoba y Mendoza tomando en cuenta que la empresa tiene fuerte presencia en la provincia de Buenos Aires y no habría equipos de esta provincia que no estaban asignados a jugar, llamamos a la empresa y dijimos que queríamos que este Buenos Aires, entonces lo que hicimos fue crear la cede Buenos Aires al torneo, y convocar a todos los municipios de la provincia a que jueguen torneos municipales que surjan equipos y a partir de ahí se realice un torneo regional, en la ciudad de La Plata, donde a demás se le revisa a los chicos de salud, se les hace campaña de alfabetización a aquellos que todavía no están incorporados al sistema escolar, documentos si los necesitan.. Entonces el 23 de junio desde la mañana bien temprano, finalmente 32 equipos de la provincia de Buenos Aires van a disputa una plaza para jugar la final, que se va a realizar adentro del estadio. Ese mismo día va a estar no solamente la empresa Danone, también la empresa Good Food que le va a extra dando de comer a los chicos, porque estamos haciendo campañas por la alimentación, muchos stand de Danone sobre el medio ambiente, vínculos con la familia; también va a haber un hospital movil del Ministerio de Salud, también tomando en cuenta que el 12 de junio, es decir mañana se festeja, mejor dicho se conmemora El día Internacional de la lucha por el Trabajo Infantil, vamos a hacer una fuerte campaña con contra del trabajo infantil, vamos a tener una presencia de un móvil del Ministerio de trabajo y de la COPRETI que es la comisión donde esta integrados los sectores públicos y privados, contra la lucha del trabajo infantil y la secretaría de turismo de la provincia de Buenos Aires, va a llevar a todos los

chicos que vengan a jugar, si no también los de Tucumán los de Santa Fe, los de Mendoza y los de Córdoba, a recorrer un poco la ciudad de La Plata y enseñarles un poco de historia de cultura. Y además cuando se terminé ese torneo, el equipo que gane el 23 de junio va a viajar a Polonia donde ahora se está jugando la Eurocopa, va a viajar a Polonia la final mundial y nosotros le hicimos una camiseta a los chicos de Buenos Aires, que la consigna es “La lucha contra el trabajo Infantil” en la ciudad de La Plata el padrino de todo esta actividad es la Fundación del Pupi Zanetti. Al mismo tiempo que se juegue este mundial, por cada chico que viene a jugar que son cerca de 800 chicos, la empresa Danone va a donar 10 mil litros de leche distribuidos en los comedores de la fundación del Pupi Zanetti que garantiza la buena distribución de los productos. Quiere decir que hay un poco de Nación, hay mucho de concientización, hay mucho de sustentabilidad, hay mucho de política pública, donde las empresas apoyan la política pública...

**- Es un buen reflejo como de un caso particular se entrelazan los aspectos que veníamos hablando...**

-De sinergia, hablo de sinergia, es un caso muy particular de sinergia. Bueno esto no era así antes en el programa. Ahora hacemos este tipo de cosas. Trabajamos de esta manera, articulamos esfuerzos... Esfuerzo del Estado, esfuerzo de las empresas y esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil.

**-¿Este podría ser uno de los principales logros del programa?**

-Y sí, claro que sí. Es un logro. Además que presentamos en la legislatura el 19 de marzo de este año un proyecto de ley de responsabilidad social. Todo esto que yo te conté lo pusimos en una ley marco, que la podes bajar de la pagina web, ahí esta la ley, precisamente que da cuenta de esto, de un Estado no gendarme, que busca alianzas, que busca sinergias, un Estado que cree en el valor de la empresa como generador del empleo pero también cree que debe haber un vinculo con la sociedad para que los intereses particulares de la empresa no afecten a los intereses particulares de la comunidad. Bueno todo eso esta formando parte de una ley, donde por primera vez a nivel mundial nosotros incorporamos los 10 principios del Pacto Global en el articulado de una ley no en los fundamentos de una ley, y esto es muy importante. Esto es un rasgo distintivo que habla de una mirada propia y personal sobre la responsabilidad social empresaria, o por lo menos local, no personal.

**-Y si tenemos que hablar acerca de los obstáculos más importantes del programa...**

-Los obstáculos más importantes es la cantidad de empresas que dicen que hacen responsabilidad social y no es responsabilidad social. La cantidad de empresas que dicen que hacen responsabilidad social y que las convocas a trabajar en el área de responsabilidad social y cuesta muchísimo que se pongan a trabajar. Son muy pocos los que realmente tienen un actitud real de hacer responsabilidad social. Me ha sucedido en muchos casos de empresas que, no sé por ejemplo, empresas de tecnología que donan computadoras, no, perdón, donan capacitadores para enseñarle a personas mayores a usar la computador, cosa que me parece maravilloso. Entonces digo bueno hagamos un plan general para capacitar a los jubilados n municipios, vos tenes tus capacitadores, tus profesionales de la empresa, y no te digo que des plana ni nada, porque yo nunca les pido plata, yo les digo “dale bienes y servicios”, generar acciones concretas, y ellos dicen yo te pudo dar uno, una hora cada cuatro meses. Entendes, cuando vos le decís hagamos un proyecto a largo plazo, sustentable, cuesta un montón. Y te publicitan como gran cosa que capacitaron a 20 personas en pacheco. Este es el principal obstáculo, hay mucha mentira, y es tan bueno esto, puede ser tan revolucionario, la forma de comunicarse y la forma de vincularse empresas y sociedad que es una pena que existan todos estos obstáculos. Bueno la tarea nuestra es derribar esos obstáculos y mostrar a los otros que hacer las cosas bien, insisto, es un buen negocio.

**-Y cuales serían los principales sectores empresariales con los cuales ustedes han podido involucrarse más.**

- No, varía. No necesariamente distintos sectores. No, no, ninguno en particular. Eso también tiene que ver con el borde, es decir con su directorio, toda empresa que esta haciendo responsabilidad social realmente es toda empresa que su directorio esta concientizado en el tema. Si simplemente tiene un gerente de marketing o un gerente de comunicación que hace responsabilidad social o tiene un gerente de responsabilidad social, pero su directorio no esta imbuido en los conceptos de responsabilidad social no avanza. Por eso es transversal, siempre tiene que ser transversal, no puede ser sólo un sector. El jefe de compras, el gerente de compras a la hora de ir a comprar productos o materias primas para su empresa también tiene que tener internalizado los conceptos de responsabilidad social. El jefe de personal, el gerente de responsabilidad social también tiene que tener un conocimiento sobre el tema. Si no, no sirve.

**-Si, hasta el mismo empleado que va y saca quinientas fotocopias por día**

-Claro, todos deben estar imbuidos en el tema. Si no es transversal, el triple resultado de se ve: el económico, el ambiental y el social. No se puede, tiene le propio directorio tener conciencia. Y esa es la tarea más difícil de todas. Por eso en general las que más aplican son las grandes compañías, ahora marchamos cada vez más hacia un consumidor cada vez más exigente, marchamos hacia un consumidor que mira a la empresa con cada vez más responsabilidades, ya no es solamente “quiero que me hagas un queso que se vea como queso, huela a queso y tenga sabor a queso” también quiero saber donde dejaste los desechos para hacer el queso y también quiero saber que pagaste los impuestos para hacer ese queso, y también quiero saber que le pagaste bien a los empleados para hacer ese queso y también quiero saber que en el tambo no hay chicos de 10 años trabajando levantándose a las cuatro de la mañana. Ese consumidor cada vez más conciente es el que le va a decir a las empresas un cambio de actitud. Ahora el tema es, las grandes empresas van a volcar a su cadena de valor muchas de esas responsabilidades u obligaciones sociales, por eso nosotros queremos capacitar a las PIMES para que estén preparadas frente a eso. Por que la siguiente etapa a la hora de distinguir cantidades de valoraciones de un determinado producto y servicio por parte de un consumidor se va a dar por esta línea, no solamente por el precio y calidad, hay una ruptura en eso. Vos tenes hoy en la sociedad argentina una fuerte competencia en terrenos de quien da más descuentos, en las tarjetas de créditos, en los Shopping, en los supermercados, y compiten despiadadamente para dar mayor cantidad de descuentos. La siguiente etapa, cuando ya no haya más descuento es más socialmente responsable, porque nosotros tenemos un consumidor que cada vez exige más. Yo personalmente creo que cada vez tenemos una sociedad más exigente, por suerte, una sociedad que ha construido una democracia realmente participativa, sobre todo en los últimos años, y hay que pensar en esto también se refleja en esto también. No solamente porque haya más jóvenes en las calles, hay mayor participación en todo en el debate de cualquier cosa. Habrás estudiado a Guillermo O'Donnell en la facultad, en la democracia delegativa a la democracia participativa. Bueno yo creo que estamos en una democracia más participativa, y también se va a dar en términos de relaciones económicas, no solamente se da en términos de relaciones políticas o de mejor intensidad de la democracia también en las relaciones económica, de intercambios de bienes.

**-Y ustedes trabajan con universidades...?**

-Por supuesto, ahora estamos por crear una carrera precisamente, porque no hay en la Republica Argentina así que estamos por crear una tecnicatura, que gestione PIMES en responsabilidad social.

**-¿En donde lo vana a hacer?**

-En la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Estamos creando la carrera. Por otra parte vengo de la semana pasada de dar una charla a 70 pibes en la Universidad de San Martín, también estuvimos trabajando ahí. También estuve en una jornada de capacitación en ética publicitaria en la UCES y enseñamos a los estudiantes como hacer publicidad de la

responsabilidad social empresarial, por propia formación profesional me interesa que la mirada de responsabilidad social tenga, como te dije al principio, contenido académico. Vamos a hacer las cosas serias, sino, me quedo trabajando en mi casa. El modelo nuestro de ley lo presentamos en Ecuador, en abril de este año. El primer congreso nacional que se hizo en Ecuador de responsabilidad social empresarial, yo fui uno de los principales expositores para presentar la ley. Es decir, estamos yendo más allá de nuestros temas para presentar el modelo de trabajo que nosotros tenemos, que es muy original en términos Latinoamericanos.

**-Y en otros países, ¿Dónde es fuerte?**

-En Brasil es sólo en privado, hay una organización que se llama ETHOS, que lo que quiere hacer es precisamente lo mismo que el IARSE en la República Argentina, que es: “ellos son la responsabilidad social empresarial” y ellos son los únicos que pueden decirles a otros quienes hacen responsabilidad social empresarial y quienes no. Y para eso certifican, y para eso cobran las certificaciones. El modelo es ese. El modelo del IARSE y el modelo de ETHOS es cobrar para que tu empresa sea certificada por ellos mismos.

**-Claro, de hecho en la página tienen quienes tienen la medalla de oro, de plata, de bronce...**

-Claro y eso se define por quien pone más plata. Y ETHOS es eso. Chile ha avanzado bastante también, ha avanzado mucho en las universidades pero recuerda que en Chile las universidades son pagas, son caras, muy poca gente puede ir a hacer maestrías o posgrados o doctorados, mínima la población chilena que puede hacer eso porque es extremadamente caro pero ha aplicado algunos modelos muy interesantes en el Estado mismo, hay un programa que se llama Chile Compra, que centraliza todas las compras del Estado y las publicita a través de la web, bueno eso es responsabilidad social empresarial en el Estado. Chile Compra es un buen modelo.

**-Claro, la mayoría de las veces para el empresario, hablarle del Estado es como meterse en un lugar que no les gusta.**

-Por eso, porque muchas veces creen que el Estado está solo para obligarlos a hacer determinadas cosas, nosotros creemos que quienes tienen que obligarlos es la comunidad y la sociedad y lo que hacemos nosotros es mostrar lo que están haciendo y mostrar los que hacen bien las cosas y los que hacen mal las cosas. Que es mejor? No hay acción, programa, impulso de responsabilidad social empresarial sin la para fundamental de la comunicación. La comunicación que le permite a la comunidad visualizar de que manera se hacen las cosas y de ahí legitimizar. Debe ser legitimada por la sociedad, si no, no sirve.

**-Bueno y ha hemos ido recorriendo casi todas las preguntas que había pensado para hoy, una sola cosa, que sin bien ya lo has ido mencionando es para que quede bien claro. Y es saber si trabajan ustedes con otros sectores del estado.**

-Recordar que donde estamos entados en la Jefatura de Gabinete que nos facilita mucho el trabajo, yo estoy en vínculo con todos los ministros con lo cual se facilita todo y trabajar de otra manera. Esto ha sido un gran aporte, una gran decisión del gobernador de la provincia de Buenos Aires, colocar este lugar acá, a diferencia del Estado nacional que una pequeña área de responsabilidad social está en el Ministerio de Trabajo, donde trabaja sólo, sobre empleo. Por eso la única legislación que existe en la República Argentina es un pequeño artículo sobre la ley de trabajo que dice que las empresas de más de 300 empleados debe presentar un balance social de sus vínculos con los trabajadores. Es lo único que existe. En la ciudad de Buenos Aires había una ley que fue aprobada por la legislatura pero que no fue reglamentada, porque Macri la vetó. Porque obligaba a las empresas a presentar balances sociales y no hay ley.

**Se agradece y finaliza.**

## **Bibliografía**

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2006) La Política de las Políticas Públicas. Progreso económico y social en América Latina.
- BAÑÓN, R. y CARRILLO, E. La Nueva Administración Pública.
- BOGILOFF, A. y MELGAR, N. (2010) Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas. XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo.
- BOWEN, R. Social Responsibilities of the Bosinessman
- CAFIERO, B; (2010) La Intervención Social en las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de Responsabilidad Social Empresaria. Artículo. Economía y Desarrollo. Universidad Autónoma de Colombia.
- CORREA, M. E., FLYNN, S. y AMIT A. Chile (2004). Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.
- ELKINGTON, J; (2004) “Enter the Triple Bottom Line”; in Adrian Henriques and Julie Richardson (eds) The Triple Bottom Line: does ir all add up. EarthScan; London.

- GOYBURU, M. L. y KOSACOFF, B. (2006) La Responsabilidad Social Empresaria: ¿Sólo un discurso? CEPAL.
- GRUNSTEIN DICKTER A. (2003) “Hacia un análisis estado-céntrico’ comparativos de las políticas del Cardenismo: Las bases político-institucionales del ‘keynesianismo social’”. Revista sociológica México.
- HARTS, S.:(1994) “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”; Harvard Business Review.
- HECLO, H. Modern social politic.
- LAHERA, E. P. CEPAL. (2004). Política y Políticas Públicas. Estudio que forma parte del proyecto: “Política y políticas públicas en los procesos de reforma en América Latina.
- LÓPEZ, C. y ROSENFELD, A. (2009) Orientaciones para la Gestión Socialmente Responsable. Modulo Capacitación.
- LOZANO, J. M.(1999) Ética y empresa Editorial Trotta.
- PARSONS, W. (2007). Políticas Públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis y de políticas públicas. FLACSO.
- Programa Formación de Formadores en RSE (2009). Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE”. Módulo I. Unidad 2.
- ROBBINS y COUTER (2000). “Administración”.
- ROITTER, M., y CAMERLO, M., (2005) [en línea], “Corporate Social Action in a Context of Crisis: Reflections on the Argentine Case”, en Sanborn, C. y Portocarrero, F. (coord.), Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University, USA.
- WEIR, M, y SKOCPOL, T. (1993). “Las estructuras del Estado: una respuesta. “keynesiana” a la Gran Depresión”. Zona Abierta nº 63/64

### **Páginas web**

- [www.redunirse.org](http://www.redunirse.org)
- [http://www.osha.gov/OshDoc/data\\_AsbestosFacts/asbestos-factsheet-spanish.pdf](http://www.osha.gov/OshDoc/data_AsbestosFacts/asbestos-factsheet-spanish.pdf)
- <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>
- <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>
- <http://www.undp.org/spanish/mdg/goallist.shtml> (Cuadro ANEXO Nª 1)
- [www.empresa.org](http://www.empresa.org)
- [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- [www.mapeo-rse.info](http://www.mapeo-rse.info)
- [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

- [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- <http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/SubRelaciones/forta.php>
- <http://www.senadoresgen.com.ar>